



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Observatório do QREN: Uma perspetiva de Gestão do Conhecimento

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio Curricular



OBSERVATÓRIO
DO QREN

Realizado por: Joana Gouchão de Pina e Brito, nº 39876

Docente Orientador: Prof. Drº Jorge Gomes

Coordenador(a) de Estágio: Maria Emília Arroz

Lisboa, Setembro de 2013

OBSERVATÓRIO DO QREN: UMA PERSPETIVA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por Joana Pina e Brito

Resumo

O presente TFM- Trabalho Final de Mestrado, inserido no plano de estudos do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, decorre da realização do estágio curricular de 6 meses, efetuado no Observatório do QREN, na área da Gestão do Conhecimento (doravante GC), e tem como principal objetivo a exposição e análise das atividades desenvolvidas durante o mesmo. Neste, descreve-se e analisa-se o *background* teórico da GC, descrevem-se as atividades desenvolvidas no referido estágio e desenvolvem-se ainda alguns pressupostos práticos relativos à GC nas pequenas organizações, como é o caso do Observatório do QREN, numa tentativa de dar resposta a algumas limitações no campo prático. Com o propósito de introduzir rigor metodológico e científico na área da GC, foi elaborado e é apresentado um estudo qualitativo alicerçado na auscultação da equipa de GC do Observatório do QREN. Por fim, discute-se o contributo do estágio para a minha formação académica comprovando a fiabilidade e aplicabilidade do *background* teórico.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Observatório do QREN; Práticas GC; Fatores Endógenos

Abstract

The following master's final work (MFW) is part of the master's degree study plan in Human Resources Management, stems from the six months curricular internship at the QREN Observatory in the area of Knowledge Management (KM), and has as its main objective the exposure and analysis of the activities performed during that internship. The theoretical background of KM is described and analyzed, as well as the activities developed during the internship. Some practical assumptions relating to the KM, in small organizations such as the QREN Observatory, are presented in an attempt to give a response to some practical limitations. In order to introduce methodological and scientific accuracy in the area of KM, a qualitative study, based on a series of interviews to the KM team of Observatório do QREN, was prepared and carried out. Finally, the contribution of the internship to my academic education is discussed, proving the reliability and applicability of the theoretical background.

Keywords: Knowledge Management; QREN Observatory; KM Practices; Endogenous Factors

Agradecimentos

A todos os que me ajudaram e possibilitaram chegar até aqui:

A todo o corpo docente que me acompanhou nestes 5 anos de formação, em especial nestes dois últimos anos. Ao professor Jorge Gomes, pela sua incansável paciência e pela infindável disponibilidade, *e-mail* após *e-mail*, reunião após reunião. Ao professor Rui Brites e à Professora Maria João Santos pela amabilidade e cooperação. A todos os meus Professores que, de uma forma ou de outra, ajudaram-me na minha vida académica.

À minha orientadora no Observatório do QREN, Maria Emília Arroz, pela amabilidade e apoio no decorrer do estágio.

A toda a equipa do Observatório do QREN, pelo respeito e simplicidade demonstrados e pelos momentos de aprendizagem proporcionados. Foi, sem dúvida, um privilégio fazer parte do Observatório do QREN durante os seis meses de estágio.

À minha família, pelo constante apoio emocional que me proporcionaram nestes 23 anos. Com vocês eu nasci, com vocês eu cresci, com vocês eu tornei-me a Joana.

A todos os meus amigos, pelas loucuras, aprendizagens e o constante apoio. Um pilar, sem dúvida.

Resta-me um obrigado a todos que fazem parte da minha vida!

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Nota Introdutória | 8 |
| 2. Gestão do Conhecimento: Contributos e Perspetivas | 9 |
| 2.1 Conhecimento e Gestão do Conhecimento: Relevância e Delimitação Conceptual | |
| 2.2 Tipologia do Conhecimento: Tácito <i>versus</i> Explícito | |
| 2.3 Processo de Gestão do Conhecimento: Prospeção, Criação, Armazenamento, Transferência e Aplicação | |
| 2.4 Fatores Endógenos à Gestão do Conhecimento | |
| 2.4.1 Estrutura, Fluxos de Comunicação e Gestão do Conhecimento | |
| 2.4.2 Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento | |
| 2.4.3 TIC e Gestão do Conhecimento | |
| 2.4.4 Capital Humano, <i>Networking</i> e Gestão do Conhecimento | |
| 2.4.5 Fatores Endógenos e Práticas de Gestão do Conhecimento | |
| 3. Gestão do Conhecimento: o caso do Observatório do QREN | 23 |
| 3.1 Apresentação da Organização: Observatório do QREN | |
| 3.2 Processos, Mecanismos e Práticas de GC no Observatório do QREN | |
| 4. Estágio Observatório do QREN: uma perspetiva de Gestão do Conhecimento | 25 |
| 4.1 Estágio Obs. QREN: objetivos | |
| 4.2 Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular | |
| 4.3 Equipa Observatório do QREN: Uma voz a ouvir | |
| 4.3.1 Objetivos | |
| 4.3.2 Estratégias Metodológicas | |
| 4.3.3 Análise de Resultados | |
| 4.3.3.1 Análise Descritiva dos Resultados | |
| 4.3.3.2 Análise Interpretativa dos Resultados | |
| 4.3.4 Propostas futuras | |
| 5. Contributo do Estágio Curricular para a Formação Académica: A GC na prática | 41 |
| 6. Considerações Finais | 44 |
| 7. Bibliografia | 45 |
| 8. Anexos | 50 |

Índice de Figuras e Tabelas

| | |
|---|----|
| Figura nº1 Processos de Gestão do Conhecimento | 12 |
| Figura nº2 Processo SECI | 13 |
| Tabela nº1 Práticas de Gestão do Conhecimento | 21 |
| Tabela nº2 Departamentos, Duração Média, Forma de Registo e Período de realização das Entrevistas | 30 |
| Tabela nº3 Confrontação da Literatura com as Atividades no Observatório do QREN referentes à GC | 42 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Figura nº1 Dos dados à Sabedoria | 51 |
| Tabela nº1 Comparação dos principais processos do Ciclo de GC | 51 |
| a) Análise Documental | 51 |
| b) Observação Direta e Participante | 52 |
| c) Guião de Entrevista | 54 |
| Grelha de Análise nº1 Importância da Implementação de sistema GC no Observatório do QREN | 57 |
| Grelha de Análise nº2 Papel da GC nas funções desempenhadas | 58 |
| Grelha de Análise nº3 Frequência das ferramentas de GC no Observatório do QREN | 60 |
| Grelha de Análise nº4 Estrutura Organizacional e GC no Observatório do QREN | 61 |
| Grelha de Análise nº 5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN | 62 |
| Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN | 64 |
| Grelha de Análise nº7 Relação com a chefia intermédia e topo | 66 |
| Grelha de Análise nº8 Hipótese de Implementação da Intranet no Observatório do QREN | 68 |
| Grelha de Análise nº9 Mais-valias da Intranet no Observatório do QREN | 69 |
| Grelha de Análise nº10 Papel da Intranet na Gestão dos Relacionamentos Internos | 71 |

Índice de Siglas

ERP- *Enterprise Resource Planning*

GC- Gestão do Conhecimento

ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão

WWW- *World Wide Web*

QREN- Quadro de Referência Estratégica Nacional

TFM- Trabalho Final de Mestrado

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

1. Nota Introdutória

O presente projeto TFM – Relatório de Estágio Curricular, inserido no plano de estudos do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) decorreu da realização do estágio curricular realizado no Observatório do QREN, com a duração de 6 meses, de Fevereiro a Julho de 2013, incidindo na temática da GC. O estágio teve dois objetivos, nomeadamente, a participação e colaboração no processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha da informação e/ou conhecimento (criação ou recriação de novas formas de acesso, transferência e captação de conhecimento) e a (re)organização do repositório digital do Observatório do QREN. Relativamente à orientação académica, esta foi protagonizada pelo Professor Doutor Jorge Gomes, docente do ISEG, que conduziu todo o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio. Por parte do Observatório do QREN, a co-orientação ficou a cargo da Doutora Maria Emília Arroz, Técnica Superior, responsável pelo acompanhamento do estágio relativamente às atividades desenvolvidas no âmbito da GC.

O projeto encontra-se estruturado em oito pontos. Após a nota introdutória, o segundo ponto refere-se à *Gestão do Conhecimento: Contributos e Perspetivas* contendo alguns dos aspetos teóricos mais relevantes na área da GC como a relevância da mesma no contexto da era da “Economia do Conhecimento”, a definição de Conhecimento e GC, a Tipologia do Conhecimento, o Processo de GC (Prospecção, Criação, Armazenamento, Transferência e Aplicação) e os principais Fatores Endógenos à GC como a Estrutura e os Fluxos de Comunicação, a Cultura Organizacional, as TIC, o Capital Humano e *Networking* e as práticas de GC. O terceiro ponto, *Observatório do QREN: uma perspetiva de Gestão do Conhecimento* centra-se na apresentação do Observatório do QREN: descreve-se a sua estrutura e atividades *core* e apresentam-se os principais processos, mecanismos e práticas de GC no Observatório do QREN. De seguida, no quarto ponto, *Estágio no Observatório do QREN: uma perspetiva de Gestão do Conhecimento*, apresentam-se os principais objetivos, as atividades desenvolvidas no estágio curricular e a auscultação da equipa do Observatório. Nos quinto, sexto e sétimos pontos, aborda-se o contributo do estágio curricular para a formação académica, elaboram-se as considerações finais e enumera-se a bibliografia, respetivamente. No oitavo e último ponto, apresentam-se os anexos.

2. Gestão do Conhecimento: Contributos e Perspetivas

2.1 Conhecimento e GC: Relevância e Delimitação Conceptual

“A empresa do futuro será fundamentada no conhecimento, também formada basicamente de especialistas que dirigem e disciplinam o seu próprio desempenho mediante um feedback organizado dos seus colegas e clientes. Será, em suma, uma organização fundamentada na informação” (Drucker, 1989: 177).

No início do séc. XXI, verificou-se uma mudança de paradigma, no que diz respeito à gestão das organizações, assistindo-se uma crescente valorização dos recursos intangíveis. Esta alteração de perspetiva, ao nível da importância e utilidade dos recursos de natureza intangível, veio provocar transformações profundas na estrutura macro-económica e social dos países (Neves e Silva, 2003). Em termos históricos, ocorreu um processo evolutivo em que de uma economia de quase subsistência baseada na agricultura/terra, se passou para uma economia industrial de produção em massa e depois para uma economia centrada nos bens e serviços, culminando numa economia baseada na informação e no conhecimento (Kluge, Light e Stein, 2002: 191). Assim, o conhecimento tornou-se o “motor do processo de produção” (Magalhães, 2005: 49). Esta economia é caracterizada, sobretudo, pelo seu carácter global, pelo favorecimento dos recursos intangíveis e pelo seu grau elevado de interligação (Cabrita, 2009). No cerne desta transformação, estão o processo de globalização e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação - doravante TIC (Santos, 2004: 142)¹.

Na economia do conhecimento, a informação circula num espectro internacional a partir do comércio de bens e serviços, do investimento direto, dos fluxos de tecnologia e da circulação dos indivíduos (OCDE, 2005: 8). O investimento na valorização do conhecimento poderá representar um aumento da capacidade produtiva dos fatores tradicionais de produção, bem como transformá-los em novos processos e produtos (OCDE, 1996: 11). De acordo com a OCDE, em 2002, o valor de investimento em conhecimento era de 5,2% do PIB nos países da OCDE. Ainda assim, a taxa de investimento em conhecimento em percentagem do PIB variou de 1,8% para 6,8% nestes mesmos países (OCDE, 2005: 14)². Ao contrário dos recursos palpáveis e dos bens tradicionais da economia, “o conhecimento não se deprecia com o uso; antes pelo contrário, quanto mais o usamos mais se desenvolve” (Cabrita, 2009: 14). Por exemplo, quando compramos um *tablet*, para além de todos os custos associados ao seu *hardware*, *software* e marca, estamos a despender recursos financeiros com uma ferramenta que nos vai possibilitar aceder, partilhar e gerar informação e/ou

¹Em 2001, o setor das TIC representava 10% do valor do negócio acrescentado na área da OCDE e no período de 1995-2003, o investimento em TIC representou entre 0,35 e 0,9 pp de crescimento do PIB (2005: 10).

²Ver relatório OCDE, (2005) “Science, Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-based Economy”, Paris, 15

conhecimento. Desta forma, numa ótica de mercado, o valor não é o *tablet* em si (que sofre uma constante desvalorização a nível de mercado), mas sim os benefícios que pode trazer-nos a nível do conhecimento (constante valorização). Nesta visão, os recursos físicos são apenas meios para atingir um fim - o conhecimento (lógica da maximização da rentabilidade dos produtos físicos). Em suma, os fatores tradicionais de produção não desapareceram, assumiram apenas papéis secundários (Drucker, 1999: 26).

No contexto da nova “economia do conhecimento”, a GC desempenha um papel central no desenvolvimento das organizações, dado que age como motor de partilha e de transferência de recursos entre todos os indivíduos que delas fazem parte, contribuindo para o reforço do posicionamento estratégico destas - o conhecimento acrescenta valor (Fialho e Serrano, 2005). De facto, muitas das tarefas que são desempenhadas pelos atores organizacionais só são realizáveis se houver uma gestão eficiente e eficaz da informação e/ou conhecimento, produzidos e transferidos pelos mesmos (Charão, Lucca e Stein, 2006: 72).

A palavra conhecimento provém do latim *cognoscere* (*cum+gnosco*) que tem o significado de “captação conjunta” e “compreensão (Almeida, 2007:45), correspondendo “a uma mistura fluída de experiências enquadrada de valores, de informação contextual e compreensão especializada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências. É organizado e aplicado nas mentes dos seus detentores. Nas organizações, surge não só em documentos e repositórios mas também nas rotinas, no quotidiano” (Davenport e Prusak, 1998: 5). Assim, “o conhecimento não é algo que está contido em documentos, mas é algo que pode ser gerado ou reproduzido na sua interação com documentos que precisam ser vistos como “representações” em vez de repositórios apenas” (Sarkar e Bandyopadhyay, 2009: 2). Consiste, no fundo, em verdades e crenças, perspetivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e *know-how* (Wiig, citado por Liebowitz, 1999: 3). Provém diretamente da informação concebida e consequentemente dos dados que geraram essa informação, dando origem ao saber³.

Por GC⁴ entende-se “a arte de reunir esforços para capturar, armazenar e implantar conhecimento organizacional utilizando uma combinação de processos de tecnologia de informação e de gestão” (Sarkar e Bandyopadhyay, 2009: 1). É “o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização” (Neves e Silva, 2003: 177). Em suma, corresponde a uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo banco de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimentos e experiência dos colaboradores (Bali, Dwivedi e Naguib, 2007: 5).

³ Ver figura nº1 anexos, pp. 51

⁴ Para mais informação sobre a história da GC ler European Commission (2004) *Business, Knowledge Management*, United Kingdom: IBM, 24-25.

2.2 Tipologia do Conhecimento: Tácito *versus* Explícito

A par da definição de conhecimento e GC, outra dimensão teórica relevante na área da GG diz respeito à tipologia do conhecimento, que abordo neste ponto. As tipologias são definidas, classificadas e descritas em termos de conversão de tipo de conhecimento, características estruturais, propriedades elementares, finalidade, utilização e níveis conceituais (Liebowitz, 1999: 4). Assim, o conhecimento pode ser conceptualizado de diversas formas, variando de acordo com as terminologias que os autores adotam. Para a análise posterior, ter-se-á em conta a dicotomia conhecimento explícito em contraponto com conhecimento tácito.

Autores como Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1995), designaram dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

No que concerne ao Conhecimento Explícito, este corresponde a um conhecimento “formal e sistemático, sendo por isso facilmente comunicado e partilhado (Nonaka e Takeuchi, 2004: 42). Transmissível e articulado (Nonaka e Takeuchi, 2004: 24), é um tipo de conhecimento mais facilmente expresso em palavras e números (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007: 628). Ligado aos procedimentos, às bases de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes, “é aquele que pode ser codificado e estruturado”. Em suma, é um conhecimento “abstrato, comunicável e expresso através de símbolos e linguagem. As rotinas organizacionais são um elemento importante do conhecimento explícito. Estas rotinas organizacionais, algumas explícitas, em regra burocráticas e outras implícitas na cultura da organização, constituem o material genético da organização” (Cabrita, 2009: 53).

Relativamente ao Conhecimento Tácito, é “espontâneo e intuitivo” (Polanyi, 1966: 82). “Resulta da experiência, é difícil de comunicar e está incrustado em práticas. É moldado pelas experiências, emoções, paixões, e aspirações do ser humanos. É também, por vezes, inconsciente, requer tempo e esforço para ser adquirido” (Cabrita, 2009: 35). “É pessoal, específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar aos outros” (Nonaka e Takeuchi, 2004: 42). Está intimamente enraizado na ação e no compromisso do indivíduo num contexto particular (Nonaka e Takeuchi, 2004: 42). É transferível aos outros através de contactos face a face e conversas informais. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), este tipo de conhecimento compreende duas dimensões, a dimensão cognitiva e a dimensão técnica. A dimensão cognitiva inclui os “modelos mentais”, crenças e perceções, que os seres humanos desenvolvem, a partir de analogias e paradigmas, entre outros. Essa dimensão traduz a imagem da realidade no presente e do que virá no futuro (Câmara et al, 2007: 628). A dimensão técnica diz respeito ao *know-how*, consiste parcialmente em habilidades técnicas – o tipo de habilidade informal, difícil de determinar (Nonaka e Takeuchi, 2004: 42).

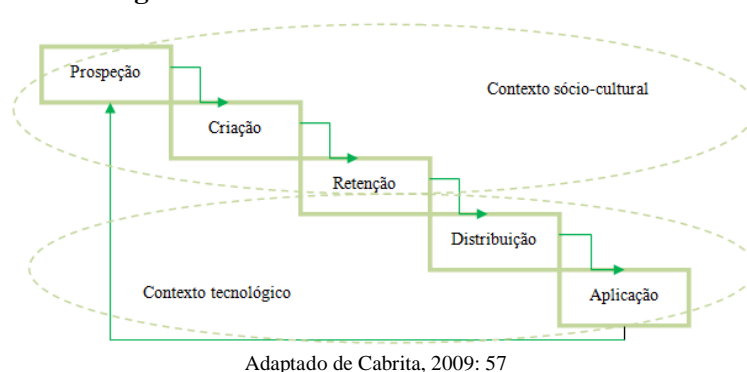
2.3 Processos de Gestão do Conhecimento: Prospeção, Criação, Retenção/Armazenamento, Transferência e Aplicação

Outra dimensão teórica fulcral na área da GG prende-se com os seus processos. Como vimos, a GC é um processo estratégico que visa gerir o capital intelectual da organização e estimular a conversão do conhecimento (Angeloni, 2008: 85). Assim, para transformar o conhecimento num ativo organizacional considerável, o conhecimento, a experiência e a perícia devem ser formalizadas, distribuídas, partilhadas e aplicadas (Liebowitz, 1999: 7). Efetivamente, de maneira mais ou menos rápida, mais ou menos intensa, útil ou não produtiva, o conhecimento move-se nas organizações. É trocado, comprado, encontrado, gerado e aplicado (Davenport e Prusak, 1998: 25).

Como um dos objetivos do estágio assentou na participação e colaboração no processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha de conhecimento, ou seja, criação ou recriação de novas formas de acesso, transferência e captação de conhecimento, ir-se-á, neste ponto, abordar os processos de GC - também denominados como ciclo de GC, que inclui a criação, captação, transferência e outras dimensões associadas ao conhecimento (Santos, 2004: 144).

Vários são os autores na literatura que fazem referência aos processos de GC, como Davenport e Prusak (1998), Neves e Silva (2003) ou Cabrita (2009), a par do ciclo de GC, como Bukowitz&Williams (2003) Wiig (1993), McElroy (1999), Nickols (1999), Rollet (2003) e Zack (1996)⁵. De acordo com a revisão da literatura, ter-se-á em conta o processo de GC descrito por Cabrita (2009) que comporta cinco fases: prospeção, criação, retenção/armazenamento, transferência e aplicação, tal como a figura nº1 demonstra.

Figura nº1: Processos de Gestão do Conhecimento



A fase de Prospeção remete-nos para a fase de análise, neste caso, estudo do conhecimento existente na organização e referente à mesma. A atualização e renovação do conhecimento organizacional vai depender, essencialmente, da capacidade de prospeção, absorção e incorporação de novo conhecimento. A capacidade de absorção decorre de um processo continuado de

⁵Ver Tabela nº1 Comparação dos principais processos do Ciclo de GC, anexos pp. 51

investimento e acumulação de conhecimento na organização. Sabe-se que organizações com fortes capacidades de absorção obtêm conhecimento de forma mais fácil e aprendem de forma mais eficiente e capaz (Cabrita, 2009: 57).

A fase de Criação corresponde “à capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas” (Cabrita, 2009: 58). Várias são as formas de criar novos conhecimentos. A nível pessoal e de equipa, a criação resulta muitas vezes da interação social, ou seja, de processos de *brainstorming* ou de aprender fazendo. A nível organizacional, os processos de inovação visam, tipicamente, a criação de novos conhecimentos relativos aos produtos e serviços (European Committee for Standardization, 2004: 10). De acordo com Nonaka e Takeushi (2004: 23), a criação e utilização de conhecimento no contexto organizacional passa por um processo de conversão constante entre a dimensão tácita e a dimensão explícita do conhecimento. Essa criação ocorreria a partir de uma “espiral do conhecimento”, fundamentada não só nas pessoas e na sua relação com a organização mas também em diversos processos de conversão e transformação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo os principais atores todos os indivíduos, os grupos organizacionais, a própria organização e o meio envolvente – componente intra e inter organizacional (Neves e Silva, 2003). Assim, a criação do conhecimento tem início com a socialização e abrange quatro modos de conversão, correspondendo geometricamente a uma espiral; o conhecimento é “amplificado passando pelos quatro modos de conversão, impulsionado pela interação contínua, dinâmica e simultânea entre conhecimento tácito e explícito” (Nonaka e Takeushi, 2004: 24). O modelo, denominado “processo SECI”, prevê quatro formas de conversão de conhecimento:

Figura nº2: Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takeushi, 2004: 24

- **Socialização (tácito a tácito):** corresponde à partilha e criação de conhecimento tácito a partir de trocas de experiências pessoais entre os atores organizacionais. No quotidiano das empresas, este processo pode ocorrer através das relações interpessoais, em reuniões informais. A Socialização gera o conhecimento compartilhado, mas é uma forma limitada de criação de conhecimento pois tal conhecimento não se torna explícito, não podendo ser facilmente alcançado pela organização como um todo (Fialho e Serrano, 2005);

- **Combinação (explícito a explícito):** assenta na metodização e aplicação do conhecimento explícito e da informação (Nonaka e Takeushi, 2004: 23). Os indivíduos fazem o processo de combinação do seu conhecimento explícito por telefonemas, nas reuniões, etc. A informação existente em base de dados computadorizados pode ser categorizada, ordenada e classificada de várias formas para produzir novo conhecimento explícito. A combinação dá origem ao conhecimento sistémico que se utiliza de forma sistemática, cujo valor será só operativo (Cabrita, 2009);
- **Internalização (explícito a tácito):** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que dá origem à aprendizagem e aquisição de conhecimento na prática (Nonaka e Takeushi, 2004: 23). O uso de simulações permite estimular e desenvolver os mecanismos do *learning by doing*, “aprender fazendo”, onde os indivíduos experimentam a partilha de conhecimento explícito que é gradualmente traduzido, através de um processo de tentativa e erro, em diferentes aspetos de conhecimento tácito (Fialho e Serrano, 2005);
- **Externalização (tácito a explícito):** é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ou seja, consiste na expressão de conhecimento tácito e na sua tradução para formas entendíveis por terceiros. Para a expressão, recorre-se a técnicas que auxiliem o indivíduo a expressar as suas ideias como a verbalização escrita ou oral, o diálogo ou o uso de representações gráficas. Na tradução, procura-se, a partir do que foi expresso pelo indivíduo, obter uma formulação que permita a sua sistematização (Fialho e Serrano, 2005).

A fase de Retenção e Armazenamento refere-se ao conjunto de ações como a codificação, classificação e organização do conhecimento organizacional. O objetivo de codificação é colocar o conhecimento organizacional numa forma que o torne acessível para quem dele necessita (Davenport e Prusak, 1998: 67). A codificação “literalmente transforma o conhecimento em código (...) tornando-o mais claro, portátil e organizado possível: mensagens, palavras, códigos ou fórmulas que podem ser processadas como informação” (Neves e Silva, 2003: 191). A retenção representa uma das etapas mais relevantes no processo de GC uma vez que se o conhecimento organizacional não for codificado, identificado, organizado e armazenado não se vai traduzir numa utilidade para a organização. Ainda assim, é importante ressaltar o facto da existência de uma relação diretamente proporcional entre a dificuldade de codificação de conhecimento e a natureza implícita deste e o tempo durante o qual se mantém na organização, ou seja, a codificação do conhecimento é tanto mais difícil quanto mais tácito e intrincado for o conhecimento e varia de acordo com o seu tempo de subsistência dentro da organização. Um facto é que apenas o conhecimento explícito é passível de ser armazenado (Cabrita, 2009), havendo, desta forma, um esforço por parte dos atores responsáveis pela GC na conversão do máximo de conhecimento tácito em explícito para que este possa ser devidamente armazenado pela empresa (a codificação está ligada a aspetos de natureza tecnológica). Nesta perspetiva, enumeram-se algumas das técnicas de codificação de conhecimento mais utilizadas pelas organizações: Mapas Mentais, Mapa de

Conhecimento, Quadro de Decisão, *Storytelling*, Taxonomias, *Benchmarking* e Mapas de Aprendizagem, entre outras (Neves e Silva, 2003).

A fase de Transferência comporta a partilha e transferência de conhecimento entre os vários atores organizacionais (Egbuet al, 2005 citado por Chan, Chong, Goh, e Tiwari, 2013), sendo esta mais do que apenas um movimento do conhecimento de um local para o outro (Delem, Kuzey e Zaim, 2013: 1151). Nesta fase, deve-se assegurar a partilha de conhecimento contínua e espontaneamente (Neves e Silva, 2003: 193). Aqui, a comunicação face a face entre indivíduos representa um fator-chave de transferência uma vez que permite uma maior perceção de sinais subjetivos/impercetíveis e transferência de conhecimento tácito, em contraponto com as ferramentas tecnológicas. Fazem parte desta comunicação todas as práticas de socialização secundária na organização tais como os contactos pessoais, as reuniões, as conferências, as pausas para café e almoço, as conversas de corredor e elevador, entre muitas outras (Davenport e Prusak, 1998: 90). No fundo, apostar num equilíbrio entre uma abordagem à GC por imposição e numa abordagem à GC por estímulo. É certo que as abordagens por imposição “ajudam a ultrapassar certos desafios, já que aumentam a transparência e a disponibilidade do conhecimento” (Kluge, et al, 2002: 31), tendo um efeito imediato e de fácil aplicação, todavia não possibilitam aproveitar por inteiro as capacidades de todos os elementos de uma organização, numa ótica mais qualitativa e subjetiva. Desta forma, os colaboradores devem “ser encorajados a procurar as respostas por iniciativa própria e ser ajudados a consegui-lo e, acima de tudo, serem reconhecidos por isso” (Kluge et al, 2002: 33).

Finalmente, a fase de Aplicação corresponde ao objetivo fundamental no processo de GC, sendo o *output* de todo o mesmo processo. “É o processo através do qual o armazenamento eficaz e os mecanismos de recuperação permitem que uma organização tenha acesso ao conhecimento facilmente” (Lin e Lee, 2005: 176).

2.4 Fatores Endógenos à Gestão do Conhecimento

Vários são os fatores, endógenos e exógenos, que criam e potenciam a gestão assente no conhecimento como uma cultura orientada para o conhecimento ou infra-estruturas técnicas e organizacionais (Davenport e Prusak, 1998: 153). Efetivamente, as organizações precisam de criar um ambiente favorável à perceção da necessidade de implementação de meios para a captação, implementação e difusão do conhecimento. Este processo encontra-se fortemente condicionado por aspetos de natureza cultural ou estrutural, dado que a forma como o conhecimento é transferido pelos indivíduos encontra-se dependente do sistema de valores, de normas, de representações e também das condições estruturais que constituem uma dada organização (Fialho e Serrano, 2005).

Diferentes estudos têm tentado identificar facilitadores para a GC (European Committee for Standardization, 2004: 12). Neste ponto, face a um dos objetivos do estágio (recorde-se: identificação e compreensão dos mecanismos e processos de gestão e partilha de conhecimento) ir-se-ão aprofundar alguns fatores intrínsecos à GC, nomeadamente a Estrutura e Fluxo de Comunicação, Cultura e Ambiente Organizacional, as TIC, o Capital Humano e as *Network's* (Heisig, Mertins e Vorbeck, 2003: 75). Os fatores exógenos ou extrínsecos não serão tidos em conta, quer na revisão da literatura, quer no restante relatório, uma vez que o estágio realizado focou-se, essencialmente nos fatores endógenos.

2.4.1 Estrutura Organizacional, Fluxos de Comunicação e Gestão do Conhecimento

A Estrutura Organizacional é criada pela organização como forma de edificar os seus órgãos de acordo com a estratégia e os objetivos delineados. A relação da estrutura organizacional com a GC existe no sentido em que a estrutura organizacional cria impacto na forma como as organizações conduzem as suas operações, e por isso, a mesma afeta a transmissão de conhecimento entre os colaboradores (Lee e Choi, 2003; Nonako e Takeuchi, 1995 citado por Gan, 2006: 46). Com esta relação em mente, pode-se então assumir que a estrutura organizacional pode encorajar ou inibir a GC (Hamzah e Woods, 2004; Nanoko e Takeuchi, 1995 citado por Gan, 2006: 46), além de que afeta as relações inter-organizacionais, com quem há maior probabilidade de trocar conhecimento (Wei et al, 2006 citado por Hashim, Rusuli, Tasmi e Yap, 2010: 6). Assim, as organizações, com o objetivo de criar GC, devem escolher e adaptar uma estrutura organizacional que encoraje a troca de informação e de conhecimento. Liebowitz e Beckman (1998) apontam algumas características para uma organização do conhecimento tais como os elevados níveis de especialização e conhecimento, a elevada flexibilidade e adaptabilidade, os altos índices de aprendizagem e inovação, a perícia, valores e partilha de conhecimentos, a pro-atividade e o futurismo, a autogestão, e o alto desempenho (Liebowitz, 1999: 11). Uma das conclusões do estudo levado a cabo por Perrotti e Vasconcellos (2005: 14), foi de que a criação do conhecimento é facilitada nas organizações que detêm estruturas mais flexíveis, adaptáveis e autónomas, que ajudem à integração interfuncional e interdisciplinar. Assim, algumas estruturas organizacionais, tais como estruturas de rede ou matriciais podem ser mais favoráveis do que as estruturas hierárquicas que são apoiadas por procedimentos organizacionais mais rígidos (European Committee for Standardization, 2004: 15). É um facto que as organizações de conhecimento intensivo abandonam as estruturas formais e baseiam a sua coordenação em recompensas sociais e sistemas normativos internos, por contraponto ao controlo hierárquico (Bontis e Curado, 2006: 374). Neste contexto, também a estrutura de *Learning Organization* poderá ser a que mais se aproxima das características definidas

por Liebowitz e Beckman (1998) para a organização do conhecimento. Esta requer uma cultura baseada na confiança e em relações fortes, uma liderança de visão partilhada e de colaboração e uma arquitetura organizacional flexível (Leviti e March, 1988) - descentralização, flexibilidade e adaptação às contingências externas (Boddy, 2005). Do ponto de vista da GC, é uma estrutura organizacional “que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar o seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias” (Garvin, 2001: 54).

No que concerne aos Fluxos de Comunicação, discutir-se a relevância da GC nas organizações implica forçosamente compreender o papel dos fluxos de comunicação internos (transferência e circulação do conhecimento) (Almeida, 2007). A comunicação é “uma condição *sine qua non* da vida social e da vida organizacional (Cardoso, Cunha, Cunha e Rego, 2007: 434). De facto, “uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (Wiig, 1995: 95 citado por Cardoso et al, 2007: 434). Assim, naturalmente, quanto maior for a partilha e a extensão das redes de comunicação, maior vai ser a criação e partilha de informação e/ou conhecimento. Importa neste plano ressaltar que os elementos constitutivos do processo de comunicação condicionam os indivíduos no seu acesso à informação. Verificou-se, também, que a forma como o conhecimento é estruturado depende acima de tudo do tipo de estrutura hierárquica existente e, por sua vez, da adoção de determinadas políticas de comunicação (Almeida, 2007).

Estabelecendo a ponte entre os processos de aprendizagem organizacional e os fluxos de comunicação, Huber (1991) dá-nos conta de quatro processos: 1) aquisição de conhecimento (forma como se adquire o conhecimento); 2) distribuição da informação (forma como a informação oriunda de fontes diversas é partilhada, e por isso conduz à produção de nova informação ou conhecimento); 3) interpretação da informação (atribuição de um sentido partilhado à informação dispersa); e 4) memória organizacional (forma de armazenamento do conhecimento, para uso futuro).

2.4.2 Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

A Cultura Organizacional constitui um dos fatores mais importantes para o sucesso da GC (European Committee for Standardization, 2004: 6), (Liebowitz, 1999: 13); desempenha um papel importante na partilha e criação de conhecimento, sendo capaz de criar barreiras intransponíveis ou, pelo contrário, facilitar e promover a circulação de fluxos de conhecimento entre os elementos da organização (Lahti e Moilanen, 2004 citado por Curado, Maçada e Oliveira, 2011: 9139). Assim, só é possível ter uma GC bem-sucedida se a cultura e clima/ambiente da organização for ao encontro

dos ideais de partilha, socialização e transferência de conhecimento, fomentando, nos colaboradores, o desejo de partilha e transferência de novas formas de agir e pensar (Davenport e Prusak, 1998: 153). Construir uma cultura que fomente um comportamento favorável à partilha e troca de conhecimento na organização não constitui um processo fácil, dado que muitos indivíduos consideram, a partilha de ideias e conhecimentos, uma perda do seu capital intelectual e também uma perda de poder e *status* no seio da organização (Neves e Silva, 2003). A este propósito, Zand (1998) acredita que culturas burocráticas e mecanicistas carecem de falta de confiança organizacional e de falta de promoção e recompensa pela cooperação e colaboração. De facto, se não existir confiança e motivação, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional, não há partilha nem aplicação adequada do conhecimento. No estudo levado a cabo por Heisig e Vorbeck (2001), quando questionadas sobre o fator-chave de sucesso para iniciativas de GC, 47% das organizações mencionaram a sua cultura corporativa como um dos principais facilitadores da GC (European Committee for Standardization, 2004: 12).

Em resumo, cabe à cultura organizacional motivar os colaboradores, estimular uma visão partilhada e favorecer a aprendizagem em equipa (Senge, 1990), alterando as próprias características do trabalho no sentido do enriquecimento, alargamento e *empowerment* (Fialho e Serrano, 2005: 127).

2.4.3 TIC e Gestão do Conhecimento

As TIC desempenham um papel de apoio e suporte à GC, facilitando a criação e partilha de informação dentro de uma organização (Accorsi, 2008). Constituem um fator importante para transpor barreiras organizacionais à GC pelo simples facto, de muitas vezes, “possibilitarem disponibilizar o conhecimento de uma forma mais alargada, aumentando a transparência e a disponibilidade do conhecimento” (Kluge et al, 2002:31). São as infra-estruturas técnicas que permitem às organizações facilitar a troca e armazenamento rápido de conhecimento, a integração dos fluxos de conhecimento fragmentados e a criação de novos conhecimentos (Kale e Karaman, 2012: 336).

A eclosão das TIC veio dar um contributo fundamental para GC, definida como a categorização, recolha, armazenamento e partilha da informação e/ou conhecimento, com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e competência dos indivíduos e da organização no seu todo (Greer e Murtaza, 2002). Desempenham, assim, um papel de mediador relativamente à GC, atenuando as restrições de partilha do conhecimento nas organizações. Estas ajudam à edificação de um meio favorável à interação, à cooperação e à normalização de vários processos de conhecimento, tornando os seus colaboradores e a própria organização mais informada, flexível e

orgânica (Almeida, 2007: 191); (Accorsi, 2008). No fundo, as TIC permitiram e permitem que a informação e/ou conhecimento possa ser “criada, compartilhada e usada praticamente em qualquer lugar e a qualquer hora” (Davenport e Prusak, 1998: 171). Atualmente, o uso das TIC, no domínio da GC, por parte das organizações, tem duas vertentes, uma quantitativa e outra qualitativa - “manipulação” do conhecimento explícito e a captação do conhecimento tácito. Todavia, podemos apontar como lacuna a questão do conhecimento tácito permanecer de difícil expressão por parte dos indivíduos, tornando difícil a sua codificação com as TIC (Fialho e Serrano, 2005: 137). Entre algumas das TIC mais utilizadas no apoio à GC enumeradas na literatura, aponta-se a Internet, a Intranet e a Extranet, os Portais Corporativos, os Repositórios do Conhecimento, as Comunidades de Prática, os sistemas de *Groupware*, os sistemas de *Workflow*, os sistemas de *E-learning*, as ferramentas de *Business Intelligence* e a Tecnologia de inteligência Artificial (Filho, 1998 citado por Almeida, 2007: 191). Dado a natureza das tarefas desenvolvidas no estágio, dar-se-á destaque à Intranet e Repositórios do Conhecimento:

- **Intranet:** A par da Internet e Extranet, a Intranet é um dos motores de propagação de informação e/ou conhecimento no âmbito organizacional; corresponde a “uma rede interna (privada) baseada no TCP/IP, através dum *firewall* que, somente, permite a entrada aos utilizadores internos da organização” (Almeida, 2007: 196). Trata-se de um “sistema sociotécnico no qual as informações de procura e utilização têm lugar, em vez de serem sistemas que simplesmente apoiam a recuperação da informação” (Chooet al, 2000: 103 citado por Lindgren e Stenmark, 2003). Constitui, assim, uma rede interna de comunicação ascendente/descendente e horizontal/vertical, que garante a comunicação e conexão de todos os colaboradores, mesmo que estejam longe do seu local de trabalho. A intranet pode ser implementada de várias formas; duas das mais utilizadas são: 1) A ligação entre várias aplicações de *software*, partilhando uma base de dados comum; 2) Uma única aplicação modular de software, partilhando uma base de dados comum, que a nível das empresas é designada por *Enterprise Resource Planning* (ERP) (Giannakouris e Smihily – Eurostat, 2013:6). As aplicações de *software* de tipo ERP têm como objetivo facilitar o fluxo de informação e o potencial de integração da informação de gestão interna e externa transversalmente (a nível de todas as funções da empresa). Uma característica típica do software de tipo ERP é a de ser constituído por módulos que integram os processos relevantes para o planeamento, as compras, o marketing, as vendas, a relação com os clientes, as finanças e os recursos humanos (Giannakouris e Smihily – Eurostat, 2013: 6). Em 2012, a percentagem de empresas da União Europeia que utilizavam uma intranet com aplicação de *software* de tipo ERP era já de 22%, prevendo-se um aumento da sua utilização;

- **Repositório de Conhecimento:** “É um repositório *online* ou físico, de conhecimento, experiência e documentação sobre um domínio particular de especialização. Na criação de um repositório de conhecimento, o conhecimento é coletado, resumido e integrado em fontes” (Beckman, 1998 citado Liebowitz, 1999: 1.10). Podemos apontar como exemplos as regras, a legislação, as normas de certificação, imagens, documentos, as memórias de discussão, entre outros (Almeida, 2007: 202). Ainda assim, Davenport e Prusak (1998: 146) dão-nos conta de três tipos de repositório de conhecimento: conhecimento externo, estrutura de conhecimento interno e conhecimento interno informal. O primeiro ligado está à inteligência competitiva, o segundo aos relatórios de pesquisa, produtos e métodos e o terceiro a bancos de dados de discussão do *know-how*.

2.4.4 Capital Humano, *Networking* e Gestão do Conhecimento

Sendo um dos pilares do capital intelectual, de acordo com autores como Galbraith (1969), Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1997), Sveiby (1998), Roos, Pike e Fernstrom (2005), o capital humano é o motor gerador do conhecimento. Constitui assim, “um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo e, embora não seja um património da organização, pode ser utilizado pela Empresa para criar valor” (Câmara et al, 2007: 696). Sem pessoas não se pode falar em conhecimento, uma vez que a captação, criação, transferência e aplicação do mesmo estão fortemente dependentes das pessoas e, em particular, das aptidões e conhecimentos técnicos dos colaboradores (das organizações), mas também do desenvolvimento de uma mentalidade orientada para a partilha de informação e conhecimento (Dixon, 1992). De acordo com Curado (2008: 150), o capital humano garante os *inputs* do processo de criação de conhecimento, sendo que a difusão do mesmo dentro da organização ajuda na execução das suas atividades. A magnitude do capital humano é condicionada pelo empenho de cada indivíduo e por fatores como a sua motivação e a correlação entre os seus objetivos individuais e os objetivos organizacionais (Ruzzier et al, 2007 citado por Lim, Marques e Pechuán 2011). Por fim, Santos (2004) dá-nos conta de cinco formas de desenvolver o capital humano: a) promovendo recursos humanos qualificados; b) criando ambientes que estimulem a auto-aprendizagem; c) gerindo adequadamente as pessoas; d) estimulando o desenvolvimento de comunidades intelectuais.

Constituindo o capital humano uma das componentes chave da competitividade global, surge a necessidade de criar meios para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, para que as organizações se adaptem ao meio ambiente externo. Nesta sequência, podemos encontrar o *networking* (Alt, Fleisch e Osterle, 2001). O conceito de *network* dá-nos a noção de contacto, expansão, pesquisa e/ou partilha de recursos entre vários indivíduos situados a distâncias longínquas

uns dos outros. Na perspetiva da GC, as *networks* representam meios úteis de captação e aquisição de conhecimento sobre a envolvente externa (Ahuja, 2000). Sendo um tipo de sistema de comunicação e de interação com a envolvente, as *networks* permitem o intercâmbio mútuo entre estes dois sistemas, estabelecendo uma relação constante entre as organizações e o ambiente externo. A aquisição de informação e/ou conhecimento exterior à organização possibilita, às redes inter-organizacionais - de acordo com Powell, Koput, and Smith-Doerr, (1996); Walker, Kogut, and Shan, (1997), citados por Ahuja (2000) – modificar o comportamento e aumentar a produtividade dos colaboradores.

2.4.5 Fatores Endógenos e práticas de Gestão do Conhecimento

Os fatores anteriormente descritos permitem-nos delinear um conjunto de atividades tendentes a gerir o conhecimento nas organizações. Essas atividades correspondem a práticas concretas de partilha de informação e/ou conhecimento. A introdução de práticas de GC tem um efeito positivo nos processos da organização que criam, armazenam, distribuem e interpretam o conhecimento bem como sobre o recrutamento, retenção e participação ativa dos talentos (Lim et al, 2011: 102). Neste ponto, enumera-se algumas práticas relativas à GC descritas na tabela nº1, que as organizações adotam ou poderão adotar para uma gestão positiva da mesma, de acordo com a conversão de conhecimento (explícito e tácito) e de acordo com os processos de GC abordados anteriormente: prospeção, criação, retenção/armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento. Deve-se dar ênfase a práticas que fomentem a criação e partilha de conhecimentos, experiências, crenças de forma informal e descontraída de maneira a conseguir captar o conhecimento tácito, implícito em cada um dos atores organizacionais. Os processos de externalização e socialização devem, assim, ser a principal preocupação por parte do ou dos responsáveis das organizações (Fialho e Serrano, 2005). Acresce a isto, importa referir que o presente ponto vai ao encontro de um dos objetivos do estágio – a participação e colaboração no processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha de conhecimento, processo esse assente não só em mecanismos e processos como também em práticas que poderão ser implementadas relativas à GC.

Tabela nº1: Práticas de Gestão do Conhecimento

| Práticas GC | Objetivo | Conversão de Conhecimento/Processos de GC |
|--------------------------------|---|---|
| Reuniões e Trabalhos de Grupo | Troca de ideias procurando uma visão comum; | Combinação / Criação Transferência Aplicação |
| | Reuniões intra e inter departamentais; | |
| | Validar decisões tomadas e relatar o andamento do projeto; | |
| | Fomentação do trabalho de grupo: cooperação e colaboração multifuncional intra e inter departamental (Kluge et al, 2002: 79) | |
| | | |
| Realização de Eventos Internos | Seminários, palestras, apresentações periódicas dos colaboradores para apresentar e discutir trabalhos a decorrer (Amaral e Lima, 2008: 299); | Combinação Externalização/Transferência |
| | Encontros internos com atores exteriores, protagonizando uma temática. | Aplicação |
| | | |

| | | |
|--|---|---|
| Documentação (relatórios, ficheiros variados) | Registo de atas de reuniões, de decisões tomadas, dos relatórios realizados: de todo o material produzido pelos colaboradores (repositórios do conhecimento). | Externalização Internalização Combinação/ Criação Transferência |
| Envolvimento ativo do Capital Humano nas tomadas de decisão | Concurso de ideias (Klugeet al, 2002: 51); <i>Briefings</i> quinzenais entre equipas | Combinação Externalização/ Transferência, Criação, Aplicação |
| Conversão face a face | Troca e partilha de conhecimento de conhecimento entre os vários atores; Aproveitamento dos espaços <i>openspace</i> , espaços <i>lounge</i> , onde se encontra a máquina do café. | Socialização Externalização Combinação Internalização/Criação Transferência |
| Entrevistas | Levantamento de informações sobre os sistemas de criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento; Identificar as necessidades e características | Externalização Combinação/Prospecção Transferência |
| Momentos de Convívio | De forma a criar um ambiente colaborativo e integrativo, fomentar os convívios, culturais e desportivos. Almoços, jantares, beber um copo depois do trabalho, ida a exposições, provas de vinhos, torneio de jogos coletivos (ex: futebol, voleibol). | Socialização Internalização/Criação Transferência |
| Dinâmicas de Grupo | Fomentar o exercício de dinâmicas de grupo. Seria muito importante este tipo de práticas, dando lugar a atividades de carácter lúdico. Práticas criativas e atrativas de forma a fomentarem nos colaboradores um lado mais descontraído, pessoal e crítico. Exemplos de dinâmicas de grupo: Bingo Humano, Caça ao Tesouro, Dinâmica da Geografia ou A História da “Máquina Registrada”. | Socialização Externalização/ Transferência Criação |
| Simulações | O exercício de simular situações reais, que pudessem acontecer ou simulações onde os papéis organizacionais se invertem, seria um bom exercício de troca de experiências e conhecimento. | Internalização/Transferência |
| Workshops | Organizar <i>workshops</i> temáticos (ex. gestão de equipas ou de liderança, por exemplo, quer recorrendo a recursos externos ou internos (aproveitando as capacidades e habilidades dos atores organizacionais). | Socialização Combinação |
| Visitas e contacto com o material e pessoas especializadas | Troca de experiências (visitas a entidades relacionadas com a organização). Ex: <i>Stakeholder's</i> | Combinação Internalização |
| TIC | Ferramentas tecnológicas de apoio ou Infraestruturas Tecnológicas Ex: Intranet, Portal Corporativo, Portal de assiduidade, Portal de eventos, Portal de contactos, Portal de publicações, telefone interno, rede e-mail, Extranet, entre outros. | Internalização Externalização Combinação |
| Prémios e benefícios financeiros à cooperação e ao fluxo de comunicação | Atribuição de recompensas e incentivos extrínsecos e intrínsecos à cooperação e à partilha de informação e posterior conhecimento (Lim, Marques e Pechuán, 2011: 101) | Combinação/Criação Transferência |
| Benchmarking (interno e externo) | Relacionado com o conhecimento relativo à produção, melhorias dos processos, dos produtos dos clientes (Klugeet al, 2002: 96) | Combinação/Prospecção Transferência |
| Networks | As Comunidades de prática são um elemento central das networks organizacionais. Segundo Wenger, citado por Paulos (2009), CdP pode ser definida como “um grupo emergente de indivíduos que se juntam de uma forma informal e contextualizada. A este conjunto é aplicado um conjunto de competências na prossecução dos objetivos de grupo”. | Socialização Internalização/ Criação Transferência Armazenamento |

Fonte: Adaptado de Angeloni, 2008: 70

Depois de terem sido analisados e discutidos alguns pontos teóricos de referência relativos à GC, ir-se-á dar início à análise da GC no Observatório do QREN, à luz dos objetivos definidos inicialmente para o estágio: 1) participação e colaboração no processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha da informação e/ou conhecimento (criação ou recriação de novas formas de acesso, transferência e captação de conhecimento); e 2) (re)organização do repositório digital do Observatório do QREN. Assim, no ponto seguinte, ponto 3, é apresentado o Observatório do QREN nomeadamente a sua missão, visão, *core business*, estrutura e número de elementos e departamentos (recorde-se, organização onde teve lugar o estágio curricular), e enumera-se os principais processos, mecanismos e práticas que vigoram no Observatório.

3. Gestão do Conhecimento: o caso do Observatório do QREN

3.1 Apresentação da Organização: Observatório do QREN

O Observatório do QREN é uma estrutura de missão, de cariz público, dirigida a certificar o exercício das atividades técnicas de coordenação e monitorização estratégica do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Tem como missão contribuir para uma aplicação eficaz e eficiente dos fundos comunitários em Portugal no período 2007-2013. As suas principais atividades recaem sobre a promoção da prossecução das prioridades estratégicas do QREN, o desenvolvimento de instrumentos regulares de reporte sobre a implementação do QREN e a elaboração do Plano Global de avaliação do QREN e dos Programas Operacionais. A equipa do Observatório do QREN é constituída por 24 colaboradores, abrangendo a equipa de coordenação e o secretariado técnico⁶. A organização apresenta um organograma relativamente achatado, com três níveis hierárquicos: uma chefia de topo, uma chefia intermédia e a base. Desta equipa, fazem parte o núcleo de Coordenação, o núcleo de Acompanhamento, o núcleo de Estudos e Avaliação, o núcleo de Comunicação, o núcleo de Apoio à Gestão, o núcleo de Informática, o Secretariado e os Motoristas. Os três primeiros núcleos correspondem aos núcleos *core* do Observatório, correspondendo o primeiro à chefia de topo e dos sobranes, fazem parte a chefia intermédia, sendo os restantes núcleos de apoio e suporte. Estes últimos reportam diretamente à chefia de topo, à exceção do núcleo de Apoio à Gestão, que tem também um Secretário Técnico, representando a chefia direta.

Importa referir que o Observatório encontra-se na sua fase de maturação, sendo uma organização que se irá extinguir em relativamente pouco tempo (6 meses a 1 ano). Desta forma, foi dada primazia à GC no Observatório, durante o seu tempo de vida, especialmente neste seu período

⁶ Para uma informação detalhada, consultar o site <http://www.observatorio.pt/>

de finalização e preparação para o novo período e nova estrutura. E foi nesta sequência que surgiu o estágio proposto.

3.2 Processos, Mecanismos e Práticas de GC no Observatório

Composto por 24 colaboradores, o Observatório apresenta um organograma relativamente achatado, com três níveis hierárquicos: uma chefia de topo, uma chefia intermédia e a base. A estrutura comporta vários núcleos já mencionados anteriormente. Recorde-se que o núcleo de Apoio à Gestão e o de Informática concentram as responsabilidades de gestão de recursos humanos, essencialmente de natureza administrativa, mas com uma componente importante de GC e formação. Esta componente é considerada estratégica para a organização, dada a sua natural posição de charneira com entidades externas e a natureza das responsabilidades envolvidas.

Ao longo dos 5 anos que a organização tem funcionado, desenvolveram-se vários mecanismos e práticas de GC, os quais são descritos de seguida, de forma muito sumária.

Assim, o Observatório apresenta um espectro variado a nível das infra-estruturas digitais de partilha do conhecimento: telefone interno, rede de *email*, portal de eventos (uma espécie de calendário), portal de assiduidade, portal de contactos, portal de publicações (para aceder a publicações internas e externas), e biblioteca digital.

A nível de infra-estruturas físicas também existem vários elementos: *open space* (a maior parte do espaço da organização é composto por espaços abertos, havendo apenas 3 gabinetes individuais), espaço lounge (a mesa de jornais, onde se poderá encontrar jornais diários e semanais, almoçar, como acontece regularmente e, ainda, onde as pessoas partilham amostras gastronómicas com toda a equipa), e um espaço comunitário, com uma máquina do café e fruta à descrição. Há, ainda, um espaço de esperar à entrada da organização, um placar de cortiça para se colocarem anotações, comentários, ou outros. Na estrutura da organização, existe um núcleo de comunicação interna, cujo responsável tem como responsabilidade gerir as questões de Gestão de Informação e Comunicação, para além do núcleo de Informática. A equipa de informática é composta por dois técnicos.

As práticas de GC no Observatório (tal como referidas na literatura), quer formais, quer informais, assentam nas reuniões intra-núcleo, *workshops*, *briefing* mensal com direcções da coordenação, encontros internos (quinzenais, e que constituem momentos de partilha e discussão dos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores, e com convidados externos), *newsletters* diárias com assuntos Europeus, o *clipping* (uma seleção diária de notícias provenientes dos vários meios de comunicação – jornais, revistas ou sites dos principais assuntos respeitantes aos fundos

comunitários para toda a equipa), formações (até à data em Excel avançado e SPSS) e, ainda, um registo da atividade legislativa de acordo com o Diário da República.

Ao nível interpessoal destacam-se: atividades de *team building* (jantares de Natal temáticos, provas de vinho, almoços para a equipa, convívio ao final da tarde, visitas), jogos de futebol, Curtas da Quarta ao Almoço (projeção de um filme, seguido de discussão), e *newsletter* lúdica (com sugestões lúdicas, didáticas e gastronómicas).

Todas estas práticas e mecanismos de GC deixam antever uma organização genuinamente vocacionada para gerir a informação e/ou conhecimento de forma a gerar valor, tal como preconizado na literatura sobre o tema. Todavia, logo desde os primeiros contactos informais com os colaboradores, notou-se que a situação real se afastava dos cânones da boa GC. Os problemas informalmente relatados e posteriormente observados deixaram antever um cenário de ineficácia no que diz respeito a muitas das práticas e mecanismos atrás reportados. O caso motivou, por conseguinte, a necessidade de uma recolha de informação mais sistemática e orientada para o diagnóstico da GC na organização, mas de um ponto de vista dos colaboradores, em vez de centrado na descrição objetiva das práticas e mecanismos existentes.

Na secção seguinte, são expostos os pontos relativos ao estágio desenvolvido, o porquê do mesmo e os seus objetivos, as atividades desenvolvidas ao longo do mesmo e os problemas identificados, assim como principais instrumentos e técnicas de recolha de informação centrada nos colaboradores. A recolha de informação primária centrada nos atores organizacionais tornou-se decisiva, como se mencionou, devido a uma disparidade entre as práticas e mecanismos de GC existentes na organização, por um lado, e à exploração dessas mesmas práticas e mecanismos, por outro. Por fim, apresentam-se os principais resultados desta fase de recolha de informação primária, e aduz-se um diagnóstico final e já orientado para uma intervenção e mudança.

4. Estágio Observatório do QREN: uma perspetiva de Gestão do Conhecimento

4.1 Estágio Obs. QREN: objetivos

A escolha de realizar o estágio curricular no Observatório do QREN partiu do desafio proposto ao estagiário(a): participar num projeto de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha da informação e/ou conhecimento e do processo de (re)organização da biblioteca digital – os dois grandes objetivos do estágio. Assim, a possibilidade de identificar e compreender efeitos produzidos pela gestão e partilha de conhecimento num organismo público foi um dos fatores chave para a realização do estágio.

4.2 Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular

O estágio teve início a 1 de Fevereiro de 2013, dia em que fui a apresentada à equipa e a todos os membros do Observatório. Teve a duração de 6 meses – Fevereiro a Julho, com o número total de 924 horas. Assim, o meu processo de integração e socialização na organização teve inicio logo nos primeiros dias de estágio com o auxílio da minha orientadora, Maria Emília Arroz. Após a integração na equipa, o segundo dia no Observatório do QREN iniciou-se com uma reunião entre mim e o núcleo de comunicação, núcleo esse onde fui integrada. Na reunião, tanto a minha orientadora como a Cláudia Costa, fizeram um breve enquadramento sobre o Observatório, a natureza do trabalho produzido pelo mesmo e descreveram todos os mecanismos de GC que já tinham havido na organização e os que poderiam ser, por um lado, reinventados e, por outro lado, os que poderiam surgir, contextualizando-me, neste sentido. Nas semanas que se seguiram, procurei explorar mais o “mundo QREN”, fazendo uma pesquisa geral da informação relativa ao Observatório, aos PO’s e todas as organizações associadas ao QREN, em particular sobre a GC. A par disto, integrei logo na primeira semana de estágio, o *briefing* mensal, prática de GC realizada mensalmente no Observatório. Assisti, também, a uma apresentação do núcleo de Estudos e Avaliação para toda a equipa, outra prática outrora comum – os encontros internos. Estes dois momentos de interação com a equipa, juntamente com a pesquisa toda realizada possibilitaram um melhor entendimento sobre a organização, a sua história, a sua missão, os seus valores, os negócios *core*, a sua estrutura e cultura. Estes dois últimos aspetos revelaram-se cruciais para o seguimento do meu estágio, uma vez que todo o trabalho desenvolvido em torno da GC no Observatório dependeu de toda a equipa e do seu perfil corporativo. Assim, todo o mês de Fevereiro foi alusivo ao levantamento bibliográfico e prático de GC no Observatório culminando com a entrega do relatório de apuramento de necessidades de GC. O segundo mês, Março, ficou marcado pela elaboração de um guião de entrevista que deu corpo às entrevistas realizadas, posteriormente, e as reuniões com o coordenador, o núcleo de comunicação e o núcleo de informática em torno dos procedimentos a serem adotados na área da GC nomeadamente ao nível do guião (realização do pré-teste) e ao nível do repositório digital. Ainda no mês de Março, e, no decorrer de Abril, deu-se início ao processo de auscultação da equipa (22 colaboradores) com um *e-mail* a solicitar a colaboração das pessoas numa entrevista. No entanto, sentiu-se alguma resistência inicial devido, possivelmente, à escassez de tempo, excesso de trabalho e falha na explicação da utilidade das entrevistas. Assim, houve a necessidade de enviar novamente outro *e-mail*, com uma contextualização pormenorizada das entrevistas: porquê, para quê e quando. Neste seguimento, foram sendo marcadas e, posteriormente, realizadas as entrevistas, com uma duração média de 49 minutos. A maior parte das entrevistas tiveram lugar na sala de reuniões e foram guiadas por mim,

acompanhada de um gravador e do guião previamente elaborado. Ainda no mês de Abril, tive oportunidade de participar numa formação em SPSS de 24 horas por parte da PSE concedida nas instalações no Observatório. A par das entrevistas, desenvolvi uma proposta de integração de uma intranet no Observatório, composta pelos objetivos da mesma, a auscultação da equipa, as funcionalidades que comporiam a intranet e a integração de 4 *demos* que poderiam ser adotados para dar forma e corpo à mesma. Com esta questão da Intranet, foi necessário levar a cabo três reuniões entre mim, o núcleo de comunicação e o núcleo de informática de forma a definir as funcionalidades e o *Design*. O mês de Maio e o início do mês de Junho ficaram marcados não só pela continuação da transcrição das entrevistas levadas a cabo como também pela realização da proposta de reestruturação do repositório do conhecimento: levantamento quantitativo das pastas e qualitativo (entrevistas) recorde-se um dos objetivos chave do estágio curricular. Desta proposta, constava uma revisão do arquivo digital em números, uma análise de conteúdo do mesmo, com a auscultação da equipa e a proposta de reorganização em si, com as regras e principais alterações a serem tomadas. Assim, a proposta foi estudada e analisada pelos meus superiores hierárquicos. Os meses de Junho e Julho ficaram marcados pela elaboração da proposta de reestruturação da GC no Observatório, acompanhadas pela continuação das transcrições das entrevistas e a participação no *briefing* mensal. Desta proposta, constou os objetivos da mesma, uma análise SWOT à luz da GC no Observatório, a comparação dos principais mecanismos, práticas e processos de GC antes e atualmente no Observatório e a análise do estudo qualitativo levado a cabo culminando numa proposta de intervenção. O estágio terminou com uma apresentação dos principais resultados gerados e considerações finais relativas ao estágio curricular, em forma de Encontro Interno com a temática 'GC: uma questão de estratégia?'. Algumas já se encontram, na realidade, em vias de aplicação (mormente: shots organização, Intranet, jogos de tabuleiro, e o quadro giz/ardósia), esperando-se que surtam os efeitos desejados, em termos de melhoria da GC na organização.

Em suma, as atividades *core* desenvolvidas por mim ao longo dos 6 meses de estágio prenderam-se com participação no processo de diagnóstico de necessidades de reorganização da informação e conhecimento a partir de dois instrumentos: aplicação do processo de *benchmarking* interno e realização de entrevistas semi-estruturadas aos 22 colaboradores e posterior recolha e interpretação dos resultados; implementação de um plano de ação: processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha da informação e conhecimento; proposta de introdução e execução de um portal Corporativo/INTRANET; reorganização do Repositório do Conhecimento.

4.3 Equipa Observatório do QREN: Uma voz a ouvir

Na sequência do desenvolvimento do estágio em trono do processo de reformulação e redefinição dos procedimentos de acesso e partilha da informação e/ou conhecimento e do processo de (re)organização da biblioteca digital do Observatório do QREN, surgiu a necessidade de realizar e analisar diretrizes no plano empírico, para, numa primeira fase, contrapor com as perspetivas teóricas analisadas anteriormente (verificação das mesmas e introdução de novas perspetivas) e, numa segunda fase, auscultar a equipa de trabalho que compõe o Observatório do QREN, de forma a sugerir propostas de mudança na área de GC. Assim, nesta parte do relatório encontra-se toda a matéria referente à componente empírica, nomeadamente os objetivos da mesma, as estratégias metodológicas, a análise dos resultados gerados e, por fim, propostas de melhoria. Em suma, este ponto constitui uma das matérias de maior relevo pois serve como mecanismo de auscultação da opinião da equipa do Observatório relativa à temática da GC, sendo estes os presentes e futuros utilizadores/frequentadores do mesmo.

4.3.1 Objetivos

Tendo em conta os objetivos inicialmente estipulados, que após o processo da revisão de bibliografia foram ajustados para, primeiro, contrapor com as perspetivas teóricas e, segundo, acomodar as propostas de intervenção, procedeu-se à elaboração de algumas diretrizes para a realização de uma componente empírica. Assim, pretende-se:

- Perceber a importância e frequência da GC no Observatório do QREN;
- Identificar, Analisar e Verificar quais os fatores endógenos e a sua influência na GC no Observatório;
- Identificar práticas de GC que poderão ser implementadas e testadas no Observatório do QREN e introduzi-las no espectro teórico;
- Introduzir propostas de mudança na GC do Observatório do QREN.

4.3.2 Estratégias Metodológicas

Tendo em conta os objetivos da componente empírica, passando por procurar informação qualitativa de significados de ação humana, torna-se necessário procurar interpretações provenientes das observações diretas ou indiretas. Assim, a metodologia adotada recaiu no método qualitativo ou intensivo, método esse que tem como fim estudar um fenómeno concreto, um caso particular. Nele, analisam-se características, opiniões e contingências referentes a uma certa conjuntura. Tem como principal vantagem, produzir informação rica e aprofundada, proporcionando, desta forma, um conhecimento mais profundo dos processos sociais, neste caso de todos os processos inerentes à reformulação e redefinição do sistema de GC do Observatório do

QREN (Quivy e Campenhoudt, 2008). Dá-se ênfase à abordagem direta das pessoas nos seus próprios contextos de interação, a partir da observação direta e/ou participante e entrevistas (Giddens, 2008).

Para a investigação, as técnicas utilizadas foram a entrevista, a análise documental ⁷ e a observação direta e participante ⁸.

O inquérito por entrevista foi uma das ferramentas de destaque deste projeto, sendo o método que permitiu um diálogo mais direto e profundo com os colaboradores do Observatório do QREN, compreendendo, assim, melhor as suas atitudes e comportamentos, pensamentos e opiniões na esfera organizacional.

A GC é uma temática que ultrapassa todas as fronteiras hierárquicas e sensível a todos os intervenientes organizacionais sendo as pessoas um dos fatores que potenciam e disseminam conhecimento. No Observatório do QREN, o mesmo acontece sendo esta uma organização cujo core é criar, alimentar e disseminar conhecimento pela forma de documentos. Assim, toda a equipa, de uma forma ou de outra, necessita de se alimentar de informação e conhecimento constantemente sendo estes os principais recursos para executar as suas tarefas diárias. É de acordo com estas premissas que se escolheu concretizar a entrevista a toda a equipa do Observatório do QREN. Foram feitas entrevistas exploratórias e semi-diretivas:

- Entrevistas Exploratórias: A primeira fase de entrevistas ficou pautada pelas entrevistas exploratórias, sendo que muitas delas decorreram de conversas informais, tendo sido realizadas num clima de maior descontração e de abertura na procura de informação mais de cariz informal. Este tipo de entrevistas teve lugar no início do projeto, de forma a estabelecer a ponte entre mim (investigadora) e as pessoas que iria inquirir (entrevistados), para uma segunda fase de entrevistas, essas sim pautadas por um guião de entrevista. Estas entrevistas serviram não só para estabelecer a ligação entre aquilo que está escrito e aquilo que realmente se passava e passa no Observatório do QREN, em termos de GC (Teoria e Prática) como também como forma de recolha e tratamento de informação implícito à organização tão importante para a realização do guião de entrevista adequado à instituição. Para efeito, foram realizadas quatro entrevistas exploratórias (com a Emília Arroz, com o núcleo de Comunicação e conversas informais com os restantes núcleos, nomeadamente núcleo de informática), sendo a primeira sem qualquer estrutura antecipada, e as restantes com uma estrutura prévia. Acresce isto, as entrevistas decorreram no período de pesquisa bibliográfica e análise documental.

⁷ Ver Anexos, pp. 51

⁸ Ver Anexos, pp. 52

- **2º Entrevistas Semi-diretivas:** Com efeito, para o projeto foram feitas entrevistas semi-diretivas, recorrendo-se a um guião⁹. Realizaram-se entrevistas a 22 dos 25 colaboradores do Observatório do QREN, divididos nos seis núcleos acima descritos. A escolha das entrevistas semi-diretivas prendeu-se com o facto de não formalizar e estruturar demasiado as entrevistas, mas também não garantir demasiada liberdade temporal para os entrevistados se expressarem: o objetivo foi gerar um diálogo com uma estrutura delineada (Quivy e Campenhoudt, 2008). O contacto inicial com a equipa do Observatório foi feito na fase de acolhimento à organização, no entanto, a solicitação à participação nas entrevistas foi realizada via *e-mail*, no período final de Fevereiro. No entanto, devido à falta de resposta por parte dos atores organizacionais, houve a necessidade de enviar novamente outro *e-mail*, onde foi explicado todo o contexto da entrevista, a estruturação da mesma e os objetivos finais. Este contacto deu-se no mês Março, período em que as entrevistas se iniciaram, tendo decorrido 2 meses até à sua finalização. Na tabela nº2, apresentam-se os núcleos que foram alvo do estudo, a duração média da entrevista por núcleo, a forma de registo, o período de realização das mesmas, o número de entrevistados por núcleo e total e o local de realização das mesmas. Por fim, importa salientar que as 22 entrevistas foram transcritas.

Tabela nº2: Departamentos, Duração Média, Forma de Registo e Período de realização das Entrevistas

| Núcleo Entrevistado | Duração Média/aprox. | Forma de Registo | Período de Realização | Nº Entrevistados | Local de Realização |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|------------------|---------------------------------|
| Coordenação | 25 msn | Gravação | Maio | 3 | Sala de Reuniões |
| Núcleo de Acompanhamento | 40 mns | Gravação | Abril | 5 | Sala de Reuniões |
| Núcleo de Estudos e Avaliação | 49 mns | Gravação | Abril | 5 | Sala de Reuniões |
| Núcleo de Comunicação | 66 mns | Gravação | Abril | 2 | Sala de Reuniões |
| Núcleo de apoio à Gestão | 47 mns | Gravação e Escrita | Abril | 3 | Sala de Reuniões |
| Núcleo de Informática | 76mns | Gravação | Abril | 2 | Sala de Reuniões |
| Secretariado | 40 mns | Gravação | Abril | 2 | Espaço Secretariado |
| Todos os núcleos | 49 mns | Gravação | Abri e Maio | 22 | Sala de Reuniões e Secretariado |

- **Guião de Entrevista**

O Guião foi realizado de acordo com parâmetros teóricos, operacionalizando alguns dos conceitos-chave da GC, seguindo uma estrutura que vai ao encontro das necessidades de reformulação, não só da Biblioteca Digital, como dos processos de criação e partilha de Conhecimento no Observatório do QREN. Organizado por temáticas que seguem uma sequência lógica, é constituído por 35 perguntas, a maior parte de resposta aberta ou semiaberta, organizadas por quatro categorias: caracterização dos participantes (alterei de “Amostra”; para “Participantes. Veja agora no resto do documento. Isto é importante), atividade e ambiente organizacional no

⁹ Ver Guião de Entrevista em anexos, pp.54

Observatório; arquivo digital de documentação (QCA); e processo de gestão de conhecimento no Observatório. Para efeitos de análise, o ponto 3 não será considerado uma vez ser a secção respeitante à reorganização do repositório documental principal do Observatório, um aspeto de natureza interna da organização.

O guião de entrevista foi retificado pelo orientador do mestrado e pela orientadora do Observatório.

4.3.3 Análise de Resultados

No presente ponto, encontra-se análise das entrevistas realizadas de acordo com as categorias e subcategorias definidas com o auxílio do *software MaxQda*. Para efeitos de análise, tiveram-se em conta 3 categorias-chave: a caracterização sociodemográfica, a relevância da GC no Observatório do QREN (subdividida em três categorias: importância, papel, e frequência da GC no Observatório), e os fatores endógenos à GC (estrutura organizacional e fluxo de comunicação, cultura organizacional, TIC e capital humano). Por fim, importa referir que esta análise é realizada em dois níveis: um primeiro nível descritivo, englobando as categorias e subcategorias, e um segundo nível, interpretativo, mais profundo e destinado a explorar os fatores endógenos mais relevantes.

4.3.3.1 *Análise descritiva dos resultados*

a) Caracterização Sociodemográfica

De acordo com os indicadores sociodemográficos, os 22 entrevistados têm idades compreendidas entre os 34 e os 60 anos, com uma média de 44 anos de idade, sendo 12 indivíduos do sexo feminino e indivíduos 10 do sexo masculino.

Relativamente à formação académica, 4 dos entrevistados possuem o 12º ano, sendo que 2 deles frequentaram Cursos Superiores mas não terminaram, 7 Licenciatura, 10 Mestrado e 1 Doutoramento.

No que diz respeito à categoria profissional, podemos observar que dos 22 entrevistados, 14 são Técnicos Superiores, 3 Coordenadores e Coordenares Adjuntos, 3 Secretários Técnicos e 2 Assistentes Técnicos.

b) Processo de Gestão de Conhecimento: Observatório do QREN

1. Relevância da GC no Observatório do QREN

A maioria dos entrevistados (14 colaboradores) considera de extrema importância a implementação de um sistema de GC na organização, que se pode traduzir numa sistematização e

definição de procedimentos e processos de criação, partilha e transferência de conhecimento. A este respeito, um entrevistado referia que: *“sim, acho que é útil até para ajudar a formalizar um bocadinho mais até alguns procedimentos mais ou menos informais que já existem (...) olharmos para nós próprios e organizarmos melhor em termos de trabalho nesse sentido e de gestão e partilha de informação”*¹⁰.

Ainda assim, apontam falhas ao nível do fluxo de comunicação, alegando a excessiva informalidade: *“são consequência da própria organização, da desorganização da organização, que é haver muitos canais informais de comunicação (...), uma grande dificuldade também de manutenção de um sistema coerente do princípio ao fim (...), qual é que é o posicionamento de cada uma das pessoas na tarefa ou no resultado global”*¹¹.

Para 2 dos colaboradores, não sabem se há alguma importância em implementar este mesmo sistema e para outros 2 colaboradores a existência formal de um SGC não trará utilidade para o Observatório. Por fim, para 4 dos 22 colaboradores, a resposta não se adequa ou não apresentam qualquer resposta.

Relativamente ao papel da GC nas funções desempenhadas pela equipa, 15 colaboradores consideram fulcral ou importante a GC para a execução das suas tarefas. Todavia, 5 colaboradores garantam a sua importância no desempenho das suas atividades, no entanto poderia ser melhorado e/ou não é suficiente, apontando como causas a falta de enquadramento das tarefas e a desarticulação das práticas: *“é fundamental termos um enquadramento do que nos rodeia e do que se está a passar, e dos objetivos (...), não só um enquadramento sobre o horizonte mas perceber que estamos a fazer uma coisa para quê?”*¹².

Apenas um colaborador refere que não tem importância mas que poderá vir a ter, existindo apenas uma não resposta.

No que diz respeito à frequência das ferramentas de GC no Observatório, a maior parte da equipa utiliza frequentemente as ferramentas (16 colaboradores), maioritariamente num espectro diário, sendo que apenas 3 utilizam ocasionalmente, numa ótica mensal ou mais alargada no tempo dado que as suas funções não dependem diretamente destas mesmas ferramentas e 3 depende das ferramentas a utilizar.

Em suma, conclui-se que a equipa do Observatório, na sua maioria, considera importante implementar um sistema de GC que verbalizam de forma variada, mas que se pode resumir numa sistematização e definição de procedimentos e processos de criação, partilha e transferência de conhecimento. Conclui-se, ainda, que a equipa do Observatório considera fulcral e importante a GC para a execução das suas tarefas, sendo que uma pequena percentagem considera importante, mas

¹⁰Grelha de Análise nº1 Importância da Implementação de sistema GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 57

¹¹Grelha de Análise nº1 Importância da Implementação de sistema GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 57

¹²Grelha de Análise nº2 Papel da GC nas funções desempenhadas, Anexos pp. 58

para esse papel tornar-se mais importante útil ter que à ser melhorado a GC e/ou não é suficiente. Por fim, denota-se que grande parte da equipa do Observatório utiliza frequentemente as ferramentas de GC existentes.

2. Fatores Endógenos à GC no Observatório do QREN

Conforme se explanou na secção 2.4, os fatores endógenos da GC compreendem a estrutura organizacional e os fluxos de comunicação, a cultura, as TICs, e o capital humano e *networking*. Descreve-se em seguida a situação na organização.

2.1 Estrutura Organizacional, Fluxos de Comunicação Internos e Gestão do Conhecimento

Relativamente à estrutura organizacional e fluxos de comunicação internos, existe uma sensação relativamente generalizada (13 colaboradores) de que a estrutura é apropriada à partilha de informação e conhecimento: *“temos uma lógica de funcionamento mais orgânica do que mecânica porque temos uma hierarquia (...), temos também formas de organização das equipas que cruzam o horizontal com o vertical numa lógica mais de missão e trabalhos concretos que temos de desenvolver”*¹³.

Para apenas um dos entrevistados não existe relação entre a estrutura adotada e a partilha de informação e conhecimento, existindo apenas uma não-resposta. Nesta sub-categoria, os fluxos de comunicação internos também favorecem a partilha, tal como referem 14 colaboradores: *“quando alguém precisa de alguma coisa (...) há disponibilidade de comunicação, eles partilham”*¹⁴, apresentando-se apenas uma não-resposta. No entanto, existem igualmente falhas quer ao nível da estrutura, quer ao nível dos fluxos de comunicação apontadas pelos entrevistados (7 e 8 colaboradores, respetivamente) as quais são desenvolvidas no ponto 4.3.3.2 deste texto.

Em suma, para a maioria da equipa, o Observatório tem a estrutura organizacional mais adequada para a partilha de informação e conhecimento e o fluxo de comunicação existe de forma apropriada e sempre que é desejável. No entanto, alguns dos colaboradores enumeram algumas falhas ao nível da estrutura e comunicação.

2.2 Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

No que diz respeito à cultura organizacional, 13 colaboradores fazem referência a uma cultura marcada pelo intercâmbio positivo e estimuladora da troca e partilha de conhecimento: *“acho que é*

¹³ Grelha de Análise nº4 Estrutura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 61

¹⁴ Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 62

saudável, há sempre problemas como existem em todo o lado (...) mas no global, é positivo e sim adequada, eu acho que sim”¹⁵, a que se alia ainda a informalidade e a descontração no ambiente em geral e no relacionamento com as chefias intermédias e a coordenação: *“as portas estão sempre abertas, a pessoas entram, saem dos gabinetes (...) embora haja o respeito pela hierarquia, claro que tem que haver não é, a hierarquia é a voz de comando mas de qualquer modo as coisas funcionam*”¹⁶.

Por outro lado, 8 colaboradores dão conta de alguns elementos e atributos culturais que dificultam a GC. Ainda assim, apresenta-se apenas uma não-resposta.

Em suma, no que diz respeito à cultura e ambiente organizacional, os entrevistados anotam uma cultura marcada pelo intercâmbio positivo e estimuladora da troca e partilha de conhecimento, a que se alia ainda a informalidade e a descontração no relacionamento com as chefias intermédias e a coordenação. Por outro lado, existem igualmente alguns elementos e atributos culturais que dificultam a GC; estes elementos são expostos no ponto 4.3.3.2, mas pode já apontar-se a crença, por parte de alguns colaboradores, da excessiva informalidade existente.

2.3 TIC e Gestão do Conhecimento

Ao nível das TIC's, a implementação de Intranet na organização está no centro das preocupações dos colaboradores: *“eu acho que qualquer coisa que juntasse as práticas numa única visão, até para as pessoas perceberem que tudo faz parte no mesmo processo gestão do conhecimento que juntasse tudo, acho que era benéfico*”¹⁷, traduzindo-se numa poupança imediata de tempo despendido na recolha e filtragem de informação. Também a maior organização lógica da informação e a facilitação da parte operacional (consulta/acesso mais rápido à informação) são as causas frequentemente apontadas.

Quando questionados sobre o papel da Intranet na gestão de relacionamentos, 9 colaboradores referem que o portal corporativo poderá não ter aqui um papel interventivo: *“não sei, só vendo. Por exemplo, eu não sou pessoa de comunicar assim através de fóruns. Se calhar, poderia haver surpresas, é sempre uma forma de suscitar a comunicação e o diálogo*”¹⁸. Ainda assim, para 7 colaboradores o portal poderá ter um papel mediador/facilitador na gestão de relacionamentos: *“se calhar facilitaria a tal partilha de informação, pronto se calhar uma plataforma era um incentivo um estímulo a mais partilha de informação*”¹⁹. Por fim, 6 entrevistados mencionam mesmo não saber ou não ter ideia do que poderia trazer a Intranet para a gestão dos relacionamentos internos: *“não sei, só vendo. Por exemplo, eu não sou pessoa de comunicar assim através de fóruns. Se*

¹⁵ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

¹⁶ Grelha de Análise nº7 Relação com a chefia intermédia e topo, Anexos, pp. 66

¹⁷ Grelha de Análise nº8 Hipótese de Implementação da Intranet no Observatório do QREN, Anexos, pp. 68

¹⁸ Grelha de Análise nº10 Papel da Intranet na Gestão dos Relacionamentos Internos, Anexos, pp. 71

¹⁹ Grelha de Análise nº10 Papel da Intranet na Gestão dos Relacionamentos Internos, Anexos, pp. 71

*calhar, poderia haver surpresas, é sempre uma forma de suscitar a comunicação e o diálogo (...)*²⁰.

Em suma, para a maioria do Observatório seria benéfico introduzir a Intranet no seu contexto organizacional, traduzindo-se numa maior rentabilidade de tempo. Quando questionados sobre o papel da Intranet na gestão de relacionamentos, os colaboradores referem que o portal corporativo poderá não ter aqui um papel interventivo. Ainda assim, para muitos colaboradores o portal poderá ter um papel mediador/facilitador na gestão de relacionamentos.

2.4 Capital Humano e Gestão do Conhecimento

No que concerne ao capital humano, os entrevistados, no geral, dão conta de que este é um fator positivo na organização no que respeita à criação e partilha de informação. Um dos entrevistados refere mesmo a importância das relações interpessoais na GC: *“obviamente que as relações interpessoais também funcionam como um elemento de estímulo ou de bloqueio e também aí é preciso que a cultura atue, favorecendo relações interpessoais que estimulem a partilha de conhecimento e que favoreçam a utilização pelo conjunto daquilo que é o conhecimento que está naturalmente imbuído na cabeça de cada um”*²¹.

Para a equipa, os trabalhadores partilham informação e conhecimento *“de forma muito espontânea”*²², sendo que *“nunca houve nenhum problema ao nível dos técnicos dos vários núcleos”*²³.

Em suma, observa-se que a GC na organização é algo relevante e importante, e que os fatores endógenos à GC estão patentes na organização em estudo. Como se referiu na revisão da literatura, estes fatores são essenciais para facilitar a criação, a partilha e a transferência de informação e conhecimento. Todavia, pelas entrevistas realizadas, foram igualmente detetados várias falhas e lacunas em alguns desses fatores, mormente na estrutura organizacional e fluxos de comunicação, na cultura e ambiente organizacional. No ponto seguinte, são descritas e explicadas essas lacunas.

4.3.3.1 Análise Interpretativa dos resultados

A seção anterior permitiu um primeiro olhar sobre a situação da entidade, mas ao mesmo tempo deixou várias questões em aberto. Deste modo, decidiu-se proceder a uma análise de conteúdo mais aprofundada, pelo que se recorreu novamente ao *MaxQDA*, e seguindo as instruções

²⁰ Grelha de Análise nº10 Papel da Intranet na Gestão dos Relacionamentos Internos, Anexos, pp. 71

²¹ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

²² Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

²³ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

presentes em textos da especialidade (e.g. Huberman & Miles, 1994; Schilling, 2006). Em concreto, o texto das entrevistas foi sujeito a um processo de codificação até se chegar a uma identificação e compreensão dos problemas e lacunas relacionados com os fatores endógenos, com o objetivo final de se proporem medidas para a sua resolução e/ou minimização.

Assim, ao nível da estrutura e fluxos de comunicação internos, são apontadas algumas lacunas. Na estrutura, as principais falhas prendem-se com a falta de instrumentos/mecanismos de gestão, o corte/separação na circulação de informação entre os dois serviços operacionais, a falta de consciência coletiva (apostar numa maior consciência coletiva) e a excessiva flexibilidade (poderá causar problemas ao nível da transmissão de conhecimentos e partilha de responsabilidade). Eis alguns exemplos do *verbatim* produzido pelos entrevistados: *“sim o que não acontece é por dificuldades na gestão. (...) Há um problema sério de gestão. Se nós conseguirmos melhorar significativamente a gestão seja do que for, seja a gestão de pessoas, de conhecimento, se nós conseguirmos dar o salto qualitativo em matéria de gestão lado senso, a organização, melhora substancialmente”*²⁴.

No caso dos fluxos de comunicação internos são apontadas como lacunas a pouca interseção e circulação de informação, a falta de partilha de informação entre o topo e a base, e os excessivos canais informais/falta de formalismo na circulação e veiculação de informação. Entre o que se registou durante as entrevistas, destacam-se:

*“dentro daquilo que está (...) institucionalizado em termos de partilha de informação, a informação circula. Mas (...) poderia circular mais. Se eu olhar para dentro do meu núcleo, (...) eu sei o que eu estou a fazer, mas duvido que eles tenham conhecimento daquilo que eu estou a fazer”*²⁵; e *“não sabemos bem o que outro núcleo faz. (...) Mas a partilha pode ser boa, a partilha é boa eu sinto é que havia mais abertura nossa para dar mas o carácter do trabalho é diferente, o tipo de tarefas é diferente, portanto também não sei se isso seria possível”*²⁶.

Também a falta de partilha de informação entre o topo e a base está na mira dos coordenadores:

*“as pessoas de facto partilham a informação, e eu acho que se existe partilha é muito mais porque ela flui na base do que no topo”*²⁷, e *“há um espírito de entajuda e colaboração entre os colegas. Agora, na relação entre técnicos e superiores hierárquicos isto nem sempre acontece. Há informação que deve ser transmitida aos técnicos e que nunca chega às camadas mais baixas da hierárquica, nunca chega à base ou chega casualmente, porque tu falaste com alguém”*²⁸.

No que concerne à cultura organizacional, os problemas mais frequentes estão relacionados com a falta de fluidez na comunicação topo/base:

“eu receio que tenha mais a ver com uma questão de cultura de alguma reserva na informação (...) acho que se extravasa muito essa componente de reserva, eu acho que vai muito para além

²⁴ Grelha de Análise nº4 Estrutura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 61

²⁵ Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 62

²⁶ Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 62

²⁷ Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 62

²⁸ Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 62

do que poderia ser uma questão de obrigatoriedade de sigilo, uma questão de estratégia para funcionar melhor, acho que de facto mesmo garantindo todos esses pontos, acho que poderia haver mais partilha”²⁹.

A excessiva informalidade na partilha de informação é algo que também preocupa os colaboradores: *“a informação que circula a título informal acaba por ser mais, não digo relevante, mas muitas vezes ter maior substância do que aquela que circula a título formal”*³⁰. A falta de visão de conjunto (o todo saber quais as funções e objetivos de cada parte), e a falta de reflexão informal da equipa também são aspetos referidos amiúde. Existe uma sensação mais ou menos generalizada de problemas em termos de fluidez da informação e das linhas de comando: *“carácter menos claro que é pedido e das respostas que poderiam dar”*³¹, e *“comunicação da atividade geral e sobretudo sobre as orientações estratégicas, que nem sempre fluem”*³².

Em suma, verifica-se que as lacunas apontadas recaem na falta de partilha/fluidez de informação, de cariz formal, entre o topo e a base, e a excessiva informalidade na partilha de informação na esfera organizacional. A pouca interseção e circulação de informação também são problemas referidos com alguma frequência.

Um resultado interessante da recolha de informação com base nas entrevistas e restante documentação consultada, prende-se com a identificação de alguns aspetos que não são imediatamente enquadráveis nos fatores endógenos tal como definidos na literatura, mas que todavia aparentam também ter influência na GC na organização. Trata-se da *visão estratégica*, e do *compromisso entre a chefia e as bases*.

A visão estratégica diz respeito à voz de comando, ou seja, à elaboração e transmissão de uma estratégia, assim como à capacidade para polarizar os esforços individuais em redor de uma visão de conjunto e de uma orientação para resultados. O conteúdo desta visão estratégica relaciona-se com os procedimentos e o trabalho, com a gestão da informação e conhecimento, e com o conhecimento e o auxílio da equipa que a constitui: *“acho que é importantíssimo quem está á frente de qualquer coordenação saber apontar e liderar uma equipa num determinado sentido. E, no fundo estar a construir com elas um caminho, não as abandonar”*³³. Algumas das práticas para impulsionar esta visão estratégica são desenvolvidas no ponto seguinte.

O compromisso entre a chefia e as bases diz respeito a todos aspetos inerentes ao estabelecimento de relações de confiança, de respeito, e de apoio mútuo. Neste âmbito, é necessário assegurar os canais formais e informais de transmissão de informação e conhecimento bem como garantir mecanismos de *feedback* no sentido em ouvir e dar direções aos colaboradores, como e de

²⁹ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

³⁰ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

³¹ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

³² Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

³³ Grelha de Análise Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

que forma podem melhorar as suas funções. No fundo, “*quem coordena tem que acompanhar, tem que liderar e tem que perceber e tem que ouvir e tem que falar, tem que estar muito presente*”³⁴.

4.3.4 Propostas Futuras

Neste ponto, dá-se conta das principais soluções encontradas na organização relativamente à GC ao nível dos mecanismos e práticas. Assim, procede-se a uma análise das práticas e mecanismos que poderão ser introduzidas num contexto futuro. Efetivamente, não se pode esquecer o facto das práticas de GC dependerem de contextos e conjunturas organizacionais concretos. Assim, o contexto de há 3 anos atrás nada se assemelha com o da atualidade. Ainda assim, uma coisa é fundamental: é importante que as pessoas se habituem a uma rotina de divulgação de informação, visto ser a fonte principal de trabalho, o *core* da atividade de toda a equipa. Assim, o objetivo principal é a informação correta, no lugar certo à hora certa. Estas soluções são o resultado de: a) experiência anterior da GC na organização; b) sugestões dos entrevistados; e c) literatura sobre a matéria. Distinguem-se dois domínios de intervenção: o formal (práticas ao nível do conhecimento formal da organização), e o informal (práticas ao nível do conhecimento informal da organização).

Relativamente ao primeiro grupo, sugerem-se: *Shots* Observatório (encontros internos), Reuniões, *Open Day* Observatório, Jornadas de Portas Abertas, “o Juiz decide”, Jornal/Folheto Observatório, e a introdução da Intranet:

- *Shots* Observatório (Encontros Internos): apresentações internas do trabalho desenvolvido da parte de cada núcleo, podendo ter convidados externos. Periodicidade mensal; e no caso das apresentações com convidados externos, bimensal. Os objetivos destes *Shots* Observatório são quatro: 1) integração e conhecimento do trabalho desenvolvido por toda a equipa; 2) construção de um sentido de unidade e estratégia na equipa; 3) transmissão de informações e conhecimentos (pré-formação) do universo da organização; e 4) circulação de informação;
- Reuniões: intra e inter núcleos, e com uma ordem de trabalhos e objetivos previamente definidos, com os propósitos seguintes: 1) definir as estratégias para os 15 dias seguintes; 2) dar orientações e esclarecer os processos e transmissão de informação necessária para a execução das tarefas; e 3) delegar tarefas. As reuniões poderão ter uma periodicidade quinzenal. À semelhança da sugestão anterior, estas reuniões destinam-se a fomentara veiculação formal de partilha e circulação de informação;

³⁴ Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN, Anexos, pp. 64

- *Open Day* Observatório: apresentação de um dia tipo na organização e suas principais atividades, a alunos universitários de licenciaturas relacionadas com a organização. A periodicidade é semestral, e os seus objetivos passam pelo estimular a imagem da organização no exterior, assim como estabelecer pontes entre a informação e conhecimento interno e externo;
- Jornadas de Portas Abertas: apresentações cruzadas entre os vários núcleos e serviços, com periodicidade semestral, a fim de incrementar a visão de conjunto e permitir uma interseção e circulação de informação mais eficaz;
- “O juiz decide”: reuniões de *feedback* intra-nucleares com as chefias intermédias como principais intervenientes, para, por um lado, apoiar e dar resposta ao trabalho que foi desenvolvido e, por outro lado, apontar possíveis melhorias. Esta prática tem uma periodicidade mensal e procura: 1) dar sentido estratégico ao trabalho da equipa; 2) contribuir para o crescimento dos colaboradores; 3) melhorar a sua atuação perante as atividades desenvolvidas no âmbito do seu trabalho; e 4) contribuir para a partilha/fluidez de informação, de cariz formal, entre o topo e a base;
- Jornal/folheto Observatório: folheto com as principais atividades/notícias desenvolvidas pela organização, com uma periodicidade bimensal;
- Intranet: conceção e operacionalização de uma estrutura integrada de várias ferramentas tecnológicas já existentes, a que se podem adicionar novas funcionalidades. A introdução da Intranet tem como objectivos: 1) melhorar e facilitar o acesso à informação; 2) garantir uma maior rentabilidade do tempo; e 3) sistematizar as ferramentas tecnológicas contribuindo para a sistematização da GC.

No que diz respeito às práticas no domínio informal, podem avançar-se as seguintes: jogos de tabuleiro, quadro giz/ardósia, café & pequeno-almoço da Segunda, exposição de fotografias, quadros ou artigos de colaboradores, concurso de ideias, e dinâmicas de grupo.

- Os Jogos de Tabuleiro traduz-se na introdução de Jogos de tabuleiro na sala dos Jornais, nomeadamente o *Pictionary*, o *Trivial*, o *Pursuit* e *Cluedo* e, ainda, a Execução do Jogo Monopólio Nome da Organização com o intuito de fomentar a interação e a partilha de conhecimento espontâneo e tácito;
- O Quadro Giz/Ardósia corresponde a um quadro de giz exposto na entrada do Observatório com uma frase, ideia ou imagem motivacional ou estado de espírito diariamente ou semanalmente. Esta prática tem como objetivo incrementar a interação entre os colaboradores e permitir uma socialização secundária mais profunda;
- O Café & Pequeno Almoço da Segunda traduz-se num espaço de confraternização em que cada colaborador leva um produto alimentar: os colaboradores à segunda, logo pela manhã,

conversam e bebem um café. Uma forma de começar a semana, quem sabe uma motivação extra mensalmente ou quinzenalmente. Esta prática tem como objetivo incrementar a interação entre os colaboradores;

- O Concurso de ideias: tema a lançar (definido pela equipa ou por um responsável) consiste em temas a lançar com a visualização de um filme, uma imagem e uma discussão no final. Deverá haver um árbitro, e o grupo deve ser dividido em dois. Esta prática seria Mensal com duração média de 2 horas. O objetivo é a troca de opiniões e o trabalho em grupo na procura de consenso, incrementando a interação entre os colaboradores e fomentando o espírito de equipa. O tema pode incidir sobre as temáticas de trabalho;
- A Exposição de fotografias, quadros ou artigos pelas pessoas do Observatório consiste no espaço de exposição de material como fotografias, quadros ou artigos realizados pela equipa. Com um carácter permanente esta prática tem como objetivo a troca de experiências pessoais incrementar, a interação entre os colaboradores e possibilidade da partilha de conhecimento tácito;
- As Dinâmicas de grupo, dando como exemplo ‘Do ambiente à educação, do emprego à inclusão: o mundo QREN visto das sete colinas’. Nesta dinâmica de grupo, pretende-se revisitar o trabalho realizado ao nível do QREN, mais concretamente do Observatório, na área da grande Lisboa. Como a Avaliação recai sobre as temáticas mencionadas, fará sentido então realizar a dinâmica nesse sentido. Aqui, seria a equipa toda do Observatório dividida em quatro partes, cada uma responsável por visitar: a) Duas estruturas relacionadas com o ambiente, b) Duas Escolas apoiadas com fundos QREN na área de Lisboa; c) Duas Empresas criadas e financiadas com apoio QREN (PME) e d) Duas estruturas relacionadas com a inclusão social. Visitas numa manhã e/ou tarde, acompanhadas de um almoço. Mais tarde, no Observatório coloca-se os colaboradores distribuídos pelos 4 grupos e o objetivo é trocar informações e ideias das visitas. Esta prática tem como objetivo fomentar o espírito de equipa, aplicando-a de acordo com o contexto.

Todas estas sugestões e recomendações deverão ser devidamente analisadas e estudadas em detalhe, antes da sua implementação. Algumas já se encontram, na realidade, em vias de aplicação (mormente: shots organização, Intranet, jogos de tabuleiro, e o quadro giz/ardósia), esperando-se que surtam os efeitos desejados, em termos de melhoria da GC na organização.

Para concluir, e como mostrado na presente auscultação à equipa do Observatório, importa salientar que a existência de várias práticas de GC não constitui garantia para uma GC eficaz. A GC requer um esforço continuado e intencional, para continuar a produzir os resultados esperados em termos de aquisição, partilha e usufruto da informação e do conhecimento entre os colaboradores de uma organização. Schumpeter (1934) afirmou certa vez, a respeito da dimensão social da inovação, que não é suficiente que se produza um sabonete satisfatório; é também necessário que se induza as pessoas a tomarem banho. De igual modo, fica patente que não basta a existência de várias boas

práticas de GC numa organização para se poder falar de uma organização eficaz em termos de GC; é também necessário estimular as pessoas a fazer um uso continuado e intencional dessas práticas.

5. Contributo do Estágio Curricular para a Formação Académica: A GC na prática

Torna-se, neste ponto, relevante fazer uma introspeção do estágio curricular ao nível das aprendizagens, experiências e acontecimentos que foram decorrendo à luz da revisão de literatura. A necessidade de realização do estágio curricular, em contrapartida com a dissertação ou projeto, partiu do facto de crer suplantarmos o âmbito do saber-saber para o âmbito do saber-fazer e do saber-ser, num contexto organizacional. Assim, o estágio realizado representou o meu ponto de partida no mercado de trabalho, na área da Gestão de Recursos Humanos. Inserido na temática do Conhecimento e dos seus mecanismos de gestão na esfera organizacional, o mesmo possibilitou o contacto direto com a questão da GC e de muitos processos inerentes à mesma. Sendo esta uma matéria central e, ao mesmo tempo, muito sensível e pouco visível, em termos práticos nas organizações, representa uma dificuldade acrescida na sua execução no plano prático. Este ponto tornou o estágio, do meu ponto de vista, um desafio ainda maior sendo que, a GC, atualmente transpõe todos os processos e as ferramentas tecnológicas, concentrando-se num plano mais interpessoal e inter-relacional. E, foi, neste sentido, que o estágio decorreu, possibilitando a confrontação sistemática das matérias lecionadas em contexto de sala de aula e com a implementação prática dessas mesmas matérias. É um facto que a GC concentra-se num espectro teórico muito vasto, com muitas *nuances*, mas deu-se destaque a três pontos teórico/práticos como a importância da GC e de um sistema de GC, o Processo de Gestão do Conhecimento: Prospeção, Criação, Armazenamento, Transferência e Aplicação e os Fatores Endógenos da GC nomeadamente a Estrutura e Fluxo de Comunicação, a Cultura e Ambiente Organizacional, as TIC, o Capital Humano e *Networking*. No sentido de demonstrar a revisão da literatura com as atividades de estágio, elaborou-se uma tabela onde são apresentados os pressupostos que suportam este confronto, designadamente a tabela nº3, abaixo ilustrada.

Tabela nº3: Confrontação da Literatura com as Atividades no Observatório do QREN referentes à GC

| Teoria&Literatura | Atividades no Observatório do QREN |
|---|---|
| <p>Importância da GC e de um sistema de GC</p> <p>A GC desempenha um papel central nas organizações, dado que a mesma age como motor de partilha e de transferência de recursos entre todos os indivíduos que nelas se inserem, contribuindo para o reforço do posicionamento estratégico das organizações (Fialho e Serrano, 2005).</p> | <p>No Observatório, a GC ocupa lugar de destaque na gestão interna. Para além do conhecimento ser o <i>core</i> da atividade desenvolvida e para além de todas as ferramentas, práticas e processos em torno da GC, o Observatório tem atores responsáveis pela mesma, integrando um núcleo de comunicação, com uma responsável pela comunicação interna, um núcleo de gestão da informação e informática e a inclusão de uma estagiária, eu própria, nesta mesma área.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| Processo de Gestão do Conhecimento: Prospecção | A Prospecção remete-nos para a fase de análise, neste caso, estudo do conhecimento existente na organização e referente à mesma (Cabrita, 2009:57). | A Prospecção dá-se na forma como a temática é abordada pela organização. Um exemplo, foi o de incluírem uma estagiária, eu própria, na área da GC de forma a fazer um levantamento, a partir da observação direta, análise documental e realização de entrevistas à equipa, do que a mesma possui na área da GC. |
| • Criação | A Criação compreende as atividades relacionadas com a “entrada” de processamento de conhecimento na organização (Cabrita, 2009). | A Criação dá-se a partir de vários processos e práticas que o Observatório tem vindo a adotar ao longo da sua vida organizacional. Exemplos são os briefings mensais, reuniões, <i>workshops</i> e formações, nas quais tive oportunidade de participar, nomeadamente os briefings mensais, reuniões intra e inter nucleares e formação (Excel Avançado e SPSS). |
| • Retenção e Armazenamento | Esta fase refere-se ao conjunto de ações como a codificação, classificação e organização do conhecimento organizacional (Davenport e Prusak, 1998: 67). | A Retenção e Armazenamento dá-se por forma das várias infra-estruturas existentes, em formato papel e digital. Por exemplo, os repositórios em formato digital – área reservada QCAIII ou os relatórios e doc. em formato papel. Aqui, tive a oportunidade de elaborar um relatório detalhada com as possíveis alterações estruturais a fazer ao repositório digital. |
| • Transferência | A Transferência comporta a partilha e transferência de conhecimento entre os vários atores organizacionais (Egbu et al, 2005 citado por Chan, Chong, Goh, e Tiwari, 2013). | A Transferência é um dos pontos fulcrais da GC no Observatório, tendo esta enumeras práticas e processos que potenciam a mesma como as reuniões, os briefings mensais, os workshops, as pausas para café e almoço (com a sala de jornais), as conversas de corredor, as infra-estruturas tecnológicas, entre outras. Neste ponto, tive oportunidade de participar em muitas das ações nomeadamente nos briefings mensais, reuniões e, no que respeita a socialização secundária, várias conversas informais entre os colaboradores à hora de almoço e pausas para cafés. |
| • Aplicação | A Aplicação corresponde ao objetivo fundamental no processo de GC, sendo o <i>output</i> de todo o mesmo processo (Lin e Lee, 2005). | Esta fase é crucial na GC no Observatório visto a sua aplicação ser o motor de produção das suas atividades desenvolvidas. Assim, o conhecimento é aplicado em todos os documentos produzidos internamente. Da minha parte, a aplicação do conhecimento deu-se a partir da realização de relatórios e propostas de intervenção (relatório de Fevereiro, Relatório de Reestruturação da área digital QCAIII, Proposta de introdução de Intranet e Proposta de Reestruturação da GC no Observatório). |
| • Fatores Endógenos da GC: | Vários são os fatores endógenos que criam e potenciam a gestão assente no conhecimento (Davenport e Prusak, 1998: 153): | No Observatório do QREN, verifica-se que há vários fatores endógenos que potenciam a GC: |
| • Estrutura e Fluxos de Comunicação | A relação da estrutura organizacional com a GC existe no sentido em que a estrutura organizacional cria impacto na forma como as organizações conduzem as suas operações, e por isso, a estrutura organizacional afeta a transmissão de conhecimento entre os colaboradores (Lee e Choi, 2003; Nonako e Takeuchi, 1995 citado por Gan, 2006: 46). | Ao nível da Estrutura e Fluxos de Comunicação, o Observatório adota uma estrutura flexível e relativamente achatada com fluxos de comunicação verticais e horizontais. No entanto, de acordo com a equipa, existem falhas como a falta de instrumentos/mecanismos de gestão ou a pouca interseção e circulação de informação intra-nuclear. Aqui, tive a oportunidade de estar em contacto direto com a Estrutura e fazer parte dos fluxos de Comunicação, relativos à minha chefia intermédia e de topo e aos meus colegas na base. Estes fluxos possibilitaram-me a captação e transferência de conhecimento explícito e tácito. A realização das entrevistas ajudou neste contacto. |
| • Cultura Organizacional | A Cultura Organizacional desempenha um papel importante na partilha e criação de conhecimento, sendo capaz de criar barreiras intransponíveis ou, pelo contrário, facilitar e promover a circulação de fluxos de | A cultura do Observatório é, de acordo com a equipa, uma cultura positiva, havendo um intercâmbio satisfatório entre os atores organizacionais relativamente à partilha de informação e conhecimento, embora apresente algumas falhas como a falta de fluidez na comunicação topo/base e a excessiva informalidade na partilha de informação. Aqui, tive a oportunidade |

| | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • TIC | <p>conhecimento entre os elementos da organização (Lahti e Moilanen, 2004 citado por Curado, Maçada e Oliveira, 2011: 9139).</p> <p>Estas desempenham um papel de apoio e suporte à GC, sendo que a partir das ferramentas tecnológicas, irá haver uma facilitação na criação e partilha de informação dentro de uma organização (Accorsi, 2008).</p> | <p>uma vez mais de constatar e sentir a cultura, a partir da Observação direta e da realização das entrevistas.</p> <p>Ao nível das TIC, o papel de apoio e suporte verifica-se. Para além do repositório digital partilhado e ferramentas digitais como o Calendário de Eventos, as <i>Newsletters</i> Internas e Lúdicas, o Observatório detém também uma rede de <i>e-mail</i> e telefone. No entanto, a organização carece de uma ferramenta aglomeradora de todas as funcionalidades já pré-existentes (Intranet). A este nível, tive a oportunidade de contactar com todas as ferramentas e ainda de elaborar uma proposta de inclusão de Intranet no Observatório.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano e Networking | <p>O Capital Humano garante os <i>inputs</i> do processo de criação de conhecimento, sendo que a difusão e a alavancagem do mesmo dentro da organização ajuda a empresa a fazer o seu trabalho humano (Curado, 2008: 150). Por sua vez, a problemática da captação e da obtenção do conhecimento envolve no essencial o recurso à utilização das networks, sendo estas um dos principais motores potenciadores da criatividade e da inovação no contexto organizacional Ahuja (2000).</p> | <p>No Observatório, segundo a equipa, o capital humano é um fator positivo na organização no que respeita à criação e partilha de informação. A rede de <i>Networking</i> realiza-se a partir da rede de <i>e-mail</i> e telefone com os <i>stakeolders</i> do mesmo. Aqui tive oportunidade de contactar com toda a equipa e até mesmo cimentar algumas relações de amizade o que potenciou a partilha e transferência de conhecimento.</p> |

Fonte: Autor

Em suma, o estágio curricular possibilitou a sedimentação de matérias lecionadas teoricamente no espectro da GC e o meu contacto e iniciação com a vida profissional.

6. Considerações Finais

Importa, agora, tecer algumas considerações finais relativas ao TFM desenvolvido, cuja estrutura e realização decorreu diretamente do estágio curricular desenvolvido no Observatório do QREN. Iniciado com um breve enquadramento teórico relativo à GC, a que se segue a caracterização da mesma no Observatório do QREN, o ponto 4, revelou-se constituir a sua secção chave, incluindo os objetivos, as principais atividades desenvolvidas e um estudo qualitativo. Sendo a GC uma temática que ultrapassa todas as fronteiras hierárquicas e que é sensível para todos os intervenientes organizacionais mas, também, que se operacionaliza, mais do que nas ferramentas tecnológicas, num plano inter-relacional, a sua execução e implementação no terreno nem sempre poderá constituir uma tarefa fácil. Daí o desafio que o estágio me colocou, ao possibilitar a confrontação sistemática do suporte teórico da GC (as matérias lecionadas em contexto de sala de aula) com a sua implementação prática. A auscultação da equipa do Observatório do QREN relativa à GC, efetuada a partir da realização de um estudo qualitativo, revelou-se uma ferramenta imprescindível para os resultados obtidos e as propostas gerados: permitiu uma análise aprofundada das características e principais entropias da GC no Observatório e possibilitou uma flexibilidade na recolha e interpretação de informações, que, de outra forma, não seria possível conseguir. Como pista para investigações futuras da GC nas pequenas e médias organizações estatais, será necessário desenvolver um estudo quantitativo, com uma amostra aleatória probabilística, que permita analisar e explorar os principais fatores endógenos facilitadores da GC em organizações com essas características. Ainda assim, poder-se-á explorar a questão das práticas de GC, abarcando o estudo realizado no Observatório a mais 4 organizações públicas de pequena/média dimensão; este último estudo poderá representar um contributo positivo no plano prático, podendo fornecer dados e instrumentos para gerir a GC nesse tipo de organizações.

Por fim, o estágio revelou-se uma ferramenta crucial para o meu desenvolvimento intelectual e académico possibilitando-me aplicar, no plano prático, vários conhecimentos adquiridos ao longo de toda a minha aprendizagem teórica. No fundo, confirmou-me que os pressupostos teóricos suportam em grande parte a prática: o saber-saber, o saber ser e o saber fazer devem estar interligados.

7. Bibliografia

- Accorsi, F. L. (2008). *A Gestão do Conhecimento Apoiada pela tecnologia: “Connecting Ba”*, Coimbra: Faculdade de Economia, 106-113.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly* 45 (3), 400.
- Al-Gharbi, K. N., Naqvi, S. J. (2008). The use of Intranet by Omani organizations in knowledge management. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology* 4(1), 27-40.
- Almeida, J. F., Pinto, J. M. (1999). “Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais” em: Silva, A.S., Pinto, J.M., *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Ed. Afrontamento, pp.55-78.
- Almeida, M. A. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*, Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa, pp. 49-73 e 120-205.
- Alt, R., Fleisch, E., Osterle, H. (2001). *Business Networking- Shaping Collaboration Between Enterprises*, Heidelberg: Springer, pp. 1-55.
- Amaral, D. C., Lima, K. K. (2008). Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede. *Instituto Fábrica Milênio - São Carlos*, 15 (2), 291-305.
- Angeloni, M. T. (2008). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*, Rio de Janeiro: Qualitymark, pp.34-111.
- Bali, R. K., Dwivedi, A. N. (2007). *Healthcare Knowledge Management – Issues, Advances and Successes*, New York: Springer, pp.3-25.
- Barbosa, R. R., Costa, M. U. P., Sepúlveda, M. I. M. (2009). Gestão do Conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Inf&Soc: Est João Pessoa*, 19 (2) 13-24.
- Benbya, H., Passiante, G. & Belbaly, N.A. (2004). Corporate portal: A tool for knowledge management synchronization. *International Journal of Information Management*, 24, 201-220.
- Boddy, D. (2005). *Management, an introduction*, 3ª Ed. Edinburgh: Prentice Hall Edition
- Bontis, N., Choo, W. C. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18 (5-8), 433-62.
- Bontis, N., Curado, C. (2006). The Knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Journal Learning and Intellectual Capital*, 3 (4), 376-381.

- Boscow, C. e Rocha, W. (2004). *Sistemas de Informação sobre Concorrentes- Uma análise sobre a teoria e a praxis e sobre o papel da Controladoria*, 1º Congresso USP – Iniciação Científica em Contabilidade
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007). “A Gestão do Conhecimento” em *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote, pp.617-680.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V., (2007). “A Cultura da Empresa” em *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote, pp. 157-198.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*, Lisboa: LIDEL, pp. 6-164.
- Calderon, W. R., Cornelsen, J. M., Lopes, M. A., Pavezi, N. (2004). O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. *Relatos de Experiências* 33 (3), 97-104.
- Chan, F.T.S., Chong, A.Y-L., Goh, M., Tiwari, M.K. (2013). Do inter-organisational relationships and Knowledge-management practices enhance collaborative commerce adoption?. *International Journal of Production Research* 51, (7)
- Charão, A. S., Lucca, G., Stein, B. O. (2006). Metadados para um sistema de Gestão Eletrónica de documentos arquivísticos, *Arquivística.net* 2 (1), 70-84.
- Chen, C.; & Huang; J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management, The social interaction perspective. *International Journal of Information Management* 27, 104-118.
- Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. Gomes, J.F.S. (2007). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo
- Curado, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of knowledge Management* 12 (3), 141-155.
- Curado, C., Maçada, A.C., Oliveira, M. (2011). Mapping knowledge management authoring patterns and practices. *African Journal of Business Management* 5 (22), 9137-9153.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in the theory and practice*, Oxford: Elsevier, pp.77-326.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press, pp.1-161.
- Delem, D., Kuzey, C., Zaim, H., Zaim, S. (2013). A comparative analysis of machine learning systems for measuring the impact of knowledge management practices. *Decisions Support Systems* 54, 1150-1160.
- Dixon, N.M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly* 3(1), 29-49.

- Drucker, P. (1989). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*, Califórnia: Pioneira Editora, pp.177-189.
- Drucker, P. (1996). *A Gestão numa época de grande Mudança*, Lisboa: Difusão Cultural
- Drucker, P. (1999). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira/Publifolha, 299
- Drucker, P. (2001). “O Advento da Nova Organização” em Review, *H.B, Gestão do Conhecimento*, Rio de Janeiro: Campus, pp. 9-27.
- European Committee for Standardization. (2004). *European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 1: Knowledge Management Framework*. Brussels.
- European Committee for Standardization. (2004). *European Guide to Good Practice in Knowledge Management - Part 2: Organizational Culture*. Brussels.
- Fialho, C., Serrano, A. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações*, Lisboa: Lidel, pp.9-42, 45-78, 115-146.
- Gan, G. (2006). Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies In Malaysia. *University Of Southern Queensland: Thesis Paper*
- Garvin, D.A. (2001). “Construção da Organização que aprende” em Review, *H.B, Gestão do Conhecimento*, Rio de Janeiro: Campus, pp. 50-82
- Giannakours, L., Smihilt, M. (2013). *Industry, trade and a Services: Enterprises making slow progress in adopting ICT for e-business integration*, Luxemburgo: Eurostat, European Commission, pp.1-12
- Giddens, A. (2008). “Métodos de Investigação em Sociologia”, em *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp.640-663.
- Godin Benoit, (2006). “The Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword?” *Journal of Technology Transfer* 31, 17-30.
- Greer, H. T., Murtaza, M. B. (2002). Enhancing Knowledge Management With XML. *The Review of Business Information Systems* 6 (3), 21-28.
- Hashim, N., Rusuli, M., Tasmi R., Yap L.S (2010). Factors Influencing Knowledge Management Practices among Multimedia Super Corridor (MSC) organizations. *Communications of the IBIMA* 12.
- Heisig, P., Mertins, K., Vordeck, J. (2003). *Knowledge Management – Concepts and best practices*, Berlin: Springer, pp. 30-80.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2, 88-115.
- Kalmanovitch, C., Skok, W. (2003). *Evaluating the Role and Effectiveness of an Intranet in facilitating Knowledge Management*, Kingston Hill: Business School Kingston University, pp. 1-20.

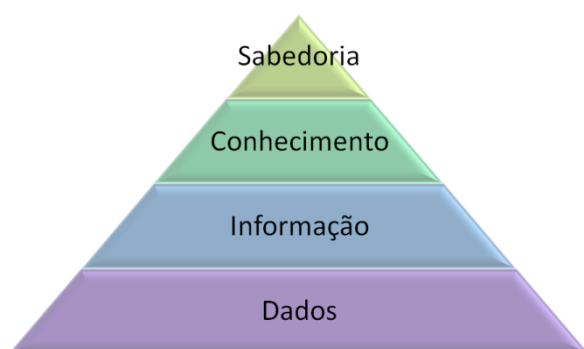
- Kale, S., Karaman, A. E. (2012). Benchmarking the Knowledge Management Practices of Construction Firms, *Journal of Civil Engineering and Management* 18 (39), 335-344
- Ketele, J.M, Roegiers, X., (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*, Lisboa: Instituto Piaget, pp.18-40.
- Kluge, J., Light, T., Stein, W. (2002). *Gestão do Conhecimento: Segundo um estudo da McKinsey & Company*, Portugal: Princípia, pp.27-34, 99-109.
- Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua*, Rio de Janeiro: Campus
- Lacerda, P., Serrano, A., Zorrinho, C. (2003). *Gerir em complexidade – um Novo Paradigma da Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo
- Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Reviews* 14, 319-340.
- Liebowitz, J. (1999). *Knowledge Management Handbook*, Florida: CRC Press LLC, pp. 1-200.
- Lim, S., M, D. P., Pechuán, I. G. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. *Springer-Verlag*, 5, 99-112.
- Lin, H. F., Lee, G.G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision* 43 (2), 171-188.
- Lindgren, R., Stenmark, D. (2003). Intranets for Knowledge management: applications affording user participation. *Ninth Americas Conference on Information System*, 2600-2606.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*, Lisboa: Edições Sílabo, pp.48-60.
- Moreira, A. (2008) O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional, *Livro de Actas – 4ª SOPCOM*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 1573-1582.
- Morgan, S., Dennehy, R., (1997). The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development* 16 (7), 1-90
- Neves, A., Silva, R. V., (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*, Lisboa: Edições Sílabo
- Neves, A., Sousa, M. J. (2010). *Gestão do Conhecimento em Portugal*, Coimbra: Knowman, pp.1-59.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2004) *Gestão do Conhecimento*, São Paulo: Bookman, pp.17-50.
- OCDE. (1996). *The Knowledge-based Economy*, OECD / STI Outlook, Paris.
- OCDE. (1999). *The Knowledge-Based Economy: A Set of Facts and Figures*, Paris.
- OCDE. (2001). *The New Economy: Beyond the Hype*, Final Report on the OECD Growth Project, Paris.
- OCDE. (2005). *Science, Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-based Economy*, Paris.

- Paulos, A. (2009). Criação e Partilha de Conhecimento em Comunidades de Prática Eletrónicas: Fatores potenciadores e constrangedores. Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, UTL-ISEG.
- Pereira, S.C.M. (2001). *O poder das redes ou as redes do poder: análise estratégica numa organização com Intranet*, Lisboa: ISCTE, 70-100.
- Perrotti, E., Vasconcellos, E.P.G. (2005). Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento, *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)* 4 (2),
- Polanyi, M (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, pp.80-90.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, pp.15-24; 69-82;155-207.
- Santos, M. N (2004) Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas, *Sociologias* 12, 142-158.
- Sarkar, R. J., Bandyopadhyay, S. (2009). *Developing an Intranet-based Knowledge Management Framework in a Consulting Firm: A Conceptual Model and its Implementation*, India,1-7.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard: University Press.
- Sveiby, K E., Frazão, F., Luiz E., T. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Zand, D. (1998). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, Oxford: University Press.

Sites Consultados:

- http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/database (Consultado em 13 de Abril de 2013);
- http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplanmodelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf (Consultado em 3 de Abril de 2013);
- http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_07_08/Word/Cultura%20Organizacional.pdf (Consultado em 12 de Maio, 2013);
- Graef, J. (2001). Managing taxonomies strategically. Montague Institute Review. Available at <http://www.montague.com/abstracts/taxonomy3.html> accessed (Consultado em 3 de Março de 2013);
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados (Consultado em 24 de Abril de 2013).

ANEXOS

Figura nº1: Dos dados à Sabedoria

Fonte: Neves e Silva, 2003:181

Tabela nº1: Comparação dos principais processos do Ciclo de GC

| Bukowitz&Williams (2003) | Wiig (1993) | McElroy (1999) | Nickols (1999) | Rollet (2003) | Meyer e Zack (1996) | O'Dell's (1998) |
|--------------------------|---------------------|----------------------------|----------------|---------------|---------------------|-----------------|
| Obter | Criar | Aprendizagem | Adquirir | Planear | Adquirir | Identificar |
| Usar | Procurar | Individual e em grupo | Organizar | Criar | Refinar | |
| Aprender | Compilar | Afirmar | Especializar | Integrar | Armazenar/recuperar | Coletar |
| contribuir, | Transformar | Validação do conhecimento | Acesso | Organizar | Distribuir | Adaptar |
| avaliar, | Disseminar | Validação do conhecimento | Recuperar | Transferir | Atualizar | Organizar |
| construir and sustain | Aplicar | Aquisição de informação | Distribuir | Manutenção | | Aplicar |
| alienar | Valor de Realização | Validação do conhecimento | Conservar | Avaliar | | Partilhar |
| | | Integração do conhecimento | Disponibilizar | | | Criar |

Fonte: Dalkir, 2005

a) Análise Documental

A análise documental “fornece fontes materiais aprofundadas, bem como uma informação sobre grandes conjuntos, de acordo com o tipo de documentos estudados. É muitas vezes essencial quando um estudo é inteiramente histórico ou tem uma dimensão histórica definida” (Giddens, 2005: 655). No entanto, pode ser difícil analisar as fontes na medida em que até que ponto representam tendências reais, como, por exemplo, alguns tipos de estatísticas oficiais. (Giddens, 2005).

Dado que, de forma a executar as minhas funções, terei que examinar e estudar detalhadamente toda a informação passada (terei, à partida, uma dimensão histórica definida) relativa ao

Observatório do QREN visto que o objetivo principal é reestruturar todo o sistema de gestão do conhecimento presente na organização.

Documentos para análise:

- i. Documentos Históricos: Material de arquivo (estatutos, histórico dos organigramas, relatórios anuais), Documentos de publicações internas, na imprensa, nos desdobráveis e noutros meios de comunicação externa; Histórico do Observatório do QREN, do seu serviço e das tecnologias, estatutos e normas jurídicas, docs. De comunicação interna e externa de diferentes épocas).
- ii. Documentos respeitantes às normas elaboradas pelo Observatório do QREN: Conjuntos de regulamentação jurídica-manuais de procedimentos, acordos internos, regras de gestão formalizadas, estratégias (projetos e planos, procedimentos orçamentais – *tableau de bord*, controlo orçamental, principais regras de gestão dos serviços prestados, regulamento interno e acordos internos, regras de gestão do pessoal: planos de formação, política de remuneração, avaliação de desempenho, procedimentos de integração do Observatório do QREN).
- iii. Documentos de Informação do Observatório do QREN: jornais internos, *newsletters* internos, notas de serviço, filmes de apresentação, publicidade institucional, folhetos e fichas de apresentação, discursos do coordenador e sub-coordenadores.
- iv. Estudos sobre o Observatório do QREN: balanço financeiro e social, neste caso, balanço relativo ao serviço público prestado, sondagens de opinião, relatórios de diagnóstico ou relatórios de estágio.

d) Observação Direta e Participante

Este procedimento metodológico corresponde a uma técnica baseada na observação visual, constituindo dos “únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou um testemunho” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 196). Tem como vantagem o “estudo” direto dos comportamentos e das ocorrências no próprio instante em que se retratam. No entanto, tem como desvantagem a frequente dificuldade que o observador tem em ser aceite pelos grupos em questão e, ainda, denota um problema ao nível do registo, pois nem sempre é possível tomar notas

diretamente na hora, o que poderá influenciar aquilo que irá ser retirado da observação – poderá ser uma interpretação do acontecimento (Quivy e Campenhoudt, 2008: 199).

Por um lado, observação direta pois vou estar a captar diretamente e diariamente todos os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos e, por outro lado, participante uma vez que vou fazer parte também, participando ativamente em todo o processo de reformulação e redefinição do sistema de gestão do conhecimento do observatório do QREN.

a) Arquitetura e arranjo dos espaços:

- Disposição geral dos vários espaços: mobiliário sóbrio e funcional, arrumação e frescura, espaços amplos, com luminosidade expecto o núcleo de informática, secretariado e motoristas;
- Afetação e arranjo dos gabinetes: podemos encontrar *openspace's*; gabinetes individuais para os sub-coordenadores e coordenador. Todos os espaços físicos do Observatório primam pela sua simplicidade.

b) Movimentação das pessoas no espaço:

- Livre e fácil acesso a todas as instalações com ausência de áreas "proibidas" ou "exclusivas";
- As questões das distâncias pessoais, embora o espaço seja de dimensão reduzida, podem colmatadas pelo uso do telefone interno e o *email*.

c) Movimentação da informação e conhecimento:

- A informação e conhecimento fluem de forma horizontal e vertical, embora haja um sub-aproveitamento das ferramentas disponíveis e dos meios para que haja uma maior movimentação de informação.

d) Ritmo do Trabalho:

- Atarefado; provido de rapidez;
- É m trabalho organizado mas que por vezes tem imprevistos;
- Questão do cumprimento dos horários: os colaboradores do Observatório antes de cumprir horários, têm de cumprir trabalho. Há flexibilização horária.

e) Clima/ambiente geral entre as pessoas:

- Um clima de entreajuda quando necessário
- Descontraído/tenso: um equilíbrio
- Institucionalizado
- Comportamento dos subordinados em face à chefia: de conforto, descontraído mas, por vezes, formal.

f) Organização/distribuição de tarefas:

- Por núcleos;
- Por responsabilidades.

g) Linguagem:

- Tom informal

- Tipo de tratamento (tu/ você, Sr. Dr): ambos dependendo do grau de confiança entre os colaboradores do Observatório;
- Existência ou não de expressões codificadas (“privatejoke”): sim
- Palavras ou expressões muito repetidas: PO’s, POVT, FEDER, entre outras.

h) Referências à organização:

- Abertamente

i) Acolhimento a elementos externos:

- Atendimento telefónico: Secretariado
- Percurso de Visitas: Secretariado
- Cerimonial de receção (cortesias, atenção): Realizado pelo Secretariado
- Grau de Abertura, disponibilidade, informações prestadas: elevado

Adaptado (Pereira, 2008: 89-90)

Esta corresponde a uma forma de categorizar as observações que o investigador vai anotando ao longo do seu tempo de estudo. É certo que este tipo de método acarreta alguns inconvenientes, entre os quais o grau de subjetividade com que se descreve a realidade observada. Assim, a forma adotada de categorizar ou “arrumar por categorias” servirá para uma compreensão mais objetiva da realidade observada, “por forma a ajudar na compreensão dos pressupostos da pesquisa em decurso” (Pereira, 2008: 90).

c) Guião de Entrevista

Reorganização do Arquivo Digital QCA e Gestão do Conhecimento: Guião de Entrevista de Apuramento de Necessidades

Sou finalista do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG e estou a realizar um estágio curricular que visa estudar o tema da Gestão do Conhecimento no Observatório do QREN, constituindo um dos pontos de trabalho a desenvolver, entrevistar todos os actores organizacionais do mesmo. Garanto que as respostas que darão serão anónimas e confidenciais.

1. Caracterização Sociodemográfica

- 1.1 Idade:
- 1.2 Sexo:
- 1.3 Formação Académica:
- 1.4 Categoria Profissional:

2. Atividade e Ambiente Organizacional: Observatório do QREN

2.1 Há quanto tempo desempenha funções no Observatório do QREN?

2.2 De uma forma sucinta, quais são as tarefas que executa diariamente?

2.2.1 Há outras pessoas a realizar a mesma atividade no Observatório? Se sim, quem?

2.3 Globalmente, como considera o ambiente de trabalho/relacionamento entre os colaboradores do Observatório do QREN? (Institucional/descontraído, formal/informal)

2.4 Como avalia o tipo de relacionamento que mantém com os restantes elementos da organização? (Proximidade/distância com o seu núcleo e com os restantes núcleos)

2.5 E relativamente à chefia directa e coordenação, que relação mantém com a mesma? (formal/Informal; Cerimonial/Descontraída)

3. Arquivo Digital de Documentação: QCA

3.1 Perceção sobre o Arquivo Digital: QCA

3.1.1 Qual a sua perceção relativamente ao arquivo digital QCA? Pensa que está bem organizado, de fácil acesso e entendível ou pelo contrário, está desorganizado e de acesso confuso e lento?

3.1.2 Qual o grau de importância que o arquivo digital tem para a execução das suas tarefas? (Muito Importante, Importante, Pouco Importante)

3.2 Utilização do Arquivo Digital: QCA

3.2.1 Quando procura uma dada informação do seu núcleo, recorre à área partilhada? Se sim porquê?

3.2.2 Com que frequência recorre à área partilhada? (diariamente, semanalmente, mensalmente)

3.2.3 E se a informação for referente a trabalho de outro núcleo, recorre igualmente à área partilhada? Se sim, quais as dificuldades que enumera na procura dessa mesma informação.

3.3 Áreas de trabalho comum: Núcleos (Passível de ser alterado aquando a entrevista)

3.3.1 Relativamente à pasta do seu núcleo, o que tem a dizer sobre a organização da mesma.

3.3.2 Qual a sua contribuição para a organização da pasta?

3.3.3 Quem cria as pastas? Todos os elementos, só alguns ou apenas um?

3.3.4 Há alguma regra para a criação, organização ou eliminação das pastas? Se sim, quem as cria ou criou.

3.3.5 Qual a relação entre o nome e o conteúdo das pastas?

3.3.6 Na sua opinião, existe informação não utilizada que poderia ir para arquivo digital?

3.4 Se fosse responsável pelo arquivo digital QCA, que alterações faria e como as faria (mecanismos a que recorreria)?

4. Processo de Gestão de Conhecimento: Observatório do QREN

4.1 Gestão do Conhecimento³⁵: Observatório do QREN

4.1.1 Do conhecimento que tem sobre esta temática, considera importante a implementação de um sistema de gestão do conhecimento³⁶ no Observatório do QREN? (sim, Não)

³⁵ A GC corresponde ao “Conjunto de processos que permitem utilizar o conhecimento como fator-chave para acrescentar e gerar valor” (Tejedor e Agyuirre, 1998, citado por Almeida, 2007: 57)

4.1.2 Qual o papel que a gestão do conhecimento assume no desempenho das suas funções? (Muito, Algum, Pouco ou Nenhum Relevo)

4.1.3 No seu quotidiano, com que frequência recorre aos sistemas de gestão do conhecimento (documentos, relatórios, ferramentas tecnológicas, espaços de partilha – Diariamente, Semanalmente, Mensalmente, Anualmente)?

4.1.4 Partilha de informação e de conhecimento:

4.1.4.1 Tendo em conta a estrutura organizacional do Observatório do QREN, considera a mesma adequada para quem pretende partilhar informação e conhecimento? (Estrutura Orgânica e Flexível vs Mecânica e Rígida)

4.1.4.1.1 E em termos de cultura organizacional?

4.1.4.2 Considera que os colaboradores do Observatório partilham conhecimento entre si, dentro e entre os diversos departamentos do Observatório? Se sim, serão conhecimentos mais explícitos ou mais implícitos?

4.1.4.2.1 Que práticas poderiam ser desenvolvidas para fomentar a partilha de conhecimento implícito e explícito? (Ex: TeamBuilding, Dinâmicas de Grupo, *Workshops*, Reuniões, Conversações Face a Face, Simulações, Visitas, etc)

4.1.4.3 Seria importante ter incentivos à partilha do conhecimento? (Sim, Não, Ex: divulgação de casos de sucesso de partilha de conhecimento dos colaboradores no Observatório do QREN)

4.1.4.5 Se fosse responsável pela partilha de informação e Gestão de Conhecimento numa dada organização, que práticas implementaria? (Ex: Recursos Tecnológicos: Implementação de Intranet, *Workflow*; Recursos humanos: Reuniões, Dinâmicas de Grupo, *Storytelling*, Simulações, Atividades fora do espaço físico da Organização)

4.2 Intranet³⁷: uma hipótese?

4.2.1 O que pensa da implementação de uma Intranet no Observatório do QREN? (Benéfico, mau, não traria nada de novo)

4.2.2 Que tipos de informações deviam estar acessíveis na Intranet? (Eventos, Contactos, Assiduidade, Fórum, *Newsletters*, etc)

4.2.3 Que mais-valia julga que a Intranet pode trazer para a melhoria da execução da sua atividade profissional? (maior independência e autonomia, maior rentabilidade de tempo, Informação da Coordenação, etc)

4.2.5 Que papel pode desempenhar a Intranet, na questão da gestão dos relacionamentos internos? (Direto, Mediador, Mero Espectador)

³⁶Corresponde a um conjunto sequencial de práticas de GC. A GC formalmente pode dar-se na forma de documentação, livros, relatórios, bases de dados ou numa forma baseada em mecanismos mais informais (ideias, opiniões, conversas, *workshops*, *storytelling*)

³⁷“Rede interna (privada) baseada no TCP/IP, através dum *firewall* que, somente, permite a entrada aos utilizadores internos da organização” (Almeida, 2007: 196). Rede interna de comunicação ascensível, descendente e horizontal, garantindo a comunicação e conexão de todos os colaboradores, mesmo que estejam longe do seu local de trabalho

Grelha de Análise nº1 Importância da Implementação de sistema GC no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento |
|------------|--|---|
| CORH1 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Existência formal SGC não é importante | Eu acho que é muito difícil cartografar o conhecimento. E portanto, a dimensão informal é indispensável numa organização deste tipo. E por isso nos valorizamos tanto essas práticas. É muito importante que as pessoas desenvolvam dimensão cultural de partilha e discussão muito aberta de problemas. É também muito importante a existência de momentos que correspondem a algumas rotinas assumidas como tal de partilha de inf. e conhecimento, como são os briefings, os encontros internos designadamente com especialistas exteriores mas também o próprio trabalho desenvolvido ao nível dos núcleos ou de forma partilhada entre os núcleos, são processos essa mais eficiente gestão do conhecimento. Depois, a tecnologia ajuda mais ao nível da inf. do que no processamento dessa inf. mas é indispensável que existam ferramentas de acesso fácil que ajudem cada um das pessoas a não perderem demasiado tempo quando procura alguma inf. e a ter um nível de actualização de inf elevado que é indispensável para uma organização como a nossa. |
| CORH2 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Existência formal SGC não é importante | Portanto eu acho que o ponto não é em burocratizar isto em formalização, o ponto não é de formalização. O ponto é saber se há alguma ferramenta de disseminação de conhecimento útil que nós possamos aplicar facilmente e que não estejamos a aplicar, eu acho que esse é o ponto. |
| CORH3 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, é importante | Sim, acho que é um instrumento útil até para ajudar nalgumas coisas. Nós temos a vantagem de ser uma casa que funciona de uma forma muito informal, como dissemos no início da conversa, tem as suas vantagens mas também as vezes (...) talvez também vivemos num contexto de excessiva informalidade. Uma coisa dessa natureza, desde seja uma coisa operacional, prática, não seja uma coisa muito pesada depois também provavelmente se for uma coisa muito pesada numa casa com esta dimensão acaba por não funcionar, acho que é útil até para ajudar a formalizar um bocadinho mais até alguns procedimentos mais ou menos informais que já existem e ajudar no fundo a sistematizar um bocadinho mais e a olharmos para nós próprios e organizarmos melhor em termos de trabalho nesse sentido e de gestão e partilha de informação (...). |
| ADCF1 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, é importante | Fundamental. Sim, sobretudo a parte que antecede que tem a ver com a reflexão sobre esse sistema, para responder sobretudo a duas questões: se queremos ter verdadeiramente um sistema de GC, porque ter um para se dizer que se tem e depois ele não funcionar não vale apenas, é uma perda de tempo brutal para toda a gente que tiver envolvida, portanto se queremos verdadeiramente ter um sistema de GC o que implica partilhar informação, se se quiser com que fim, com que finalidade e objetivo e como é que ele funcionaria. Mas para funcionar é para funcionar mesmo não é para fingir que faz de conta. Porque para fazer briefings para estarmos aqui duas horas e sairmos quase igual ao que entramos não vale muito apenas. |
| ADCF2 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, mas pode/tem que ser melhorado | Quer dizer, eu à partida tenderia a concordar que sim desde que não fossem coisas muito pesadas e desde que acrescentasse alguma mais-valia aquilo que já existe (...) e a mais-valia que viria na implementação de um modelo de GC mas era tentar perceber como é que se pode criar momentos. |
| TECEAF3 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Não Resposta | |
| TECEAF4 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, mas pode/tem que ser melhorado | Eu acho que é importante a existência deste sistema de GC e acho que houve esforços para se implementar este mesmo sistema, acho que ele existe. Agora tem é que ser oleado porque há ainda muitas falhas. Nós temos uma pessoa diretamente ou mais responsável por esta questão, que é a Emília, é uma pessoa que tem-se esforçado muito por melhorar o sistema de comunicação interno do Observatório (...) com a criação do calendário de eventos, com os emails que envia para chamar a atenção determinados aspetos, a newsletters acho que é importante. Agora há algumas debilidades que não dependem ou que não são consequência do trabalho da Emília mas que são consequência da própria organização, da desorganização da organização, que é muitos canais informais de comunicação, tu sabes coisas que devias saber formalmente pelo teu chefe ou pelo coordenador do Observatório e sabes no corredor, uma grande dificuldade também de manutenção de um sistema coerente do princípio ao fim de uma tarefa das pessoas que estão envolvidas, qual é que é o posicionamento de cada uma das pessoas na tarefa ou no resultado global. Portanto, nem sempre tu percebes qual é que é o teu envolvimento nas tarefas porque parece que foste chamada assim aleatoriamente ou porque estavas a passar no corredor ou porque não estava cá mais ninguém, isto depois obviamente que cria constrangimentos na evolução do trabalho. Portanto, eu acho que todo o sistema está montado, nós temos as ferramentas mas depois ou por falta de tempo dos responsáveis ou por falta de organização dos responsáveis há estas situações que acontecem com todas as pessoas, do meu ponto de vista é geral a todos os núcleos e às várias tarefas. Acho que as pessoas não fazem por maldade, não é não é isso que está em causa (...) mas de facto há essa situação, há muitas falhas internas de transmissão de informação. |
| SECTECEAH1 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, mas pode/tem que ser melhorado | Mas por si só não vejo que isso seja muito útil. O que me parece muito útil isso claramente, eu sou muito sensível à questão da GC, acho que o Observatório deveria ter uma GC mais atenta, depois resta saber se temos recursos para isso e se temos dentro da quantidade de solicitações se faz sentido, porque isso requer sempre algum investimento. Mas há coisas que são típica da GC que exigiriam umas rotinas que custariam a implementar mas que depois se tornariam prática quotidiana facilmente que nós não temos. Eu defendi desde o início que nós deveríamos ter uma espécie de registo quase na lógica de blog em que as pessoas cada vez que participam numa iniciativa qualquer, numa reunião, seja o que for, que não se limitem a colocar na agenda do Observatório que é uma coisa que entretanto foi instituída, que é importante, mas que muito mais do que simplesmente porem na agenda que foram aqui ou ali, que as pessoas se responsabilizassem por escrever 1 parágrafo que fosse, 2 parágrafos sobre aquilo em que participaram. Faze-lo de uma forma sucinta não é? Isso é uma prática de GC muito importante porque sim eu tenho uma coisa que me diz que eu estive não sei aonde, mas para além de dizer que estive não sei aonde, em 2 parágrafos disser que esta reunião versou sobre não sei o quê (...) poderia sinalizar às pessoas dados que podem ser relevantes para o seu trabalho e nós não temos uma prática instituída de partilha de informação desse ponto de vista. E isso está em falta. Portanto, eu veria o mapeamento das práticas de GC se ela servisse essencialmente para detetar lacunas e apontar desenvolvimentos possíveis. |
| TECEAF5 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Não Resposta | Eu não sei se é o sistema se é a cultura. O que eu acho é que há, desde o início, e isto não vai ser nenhuma surpresa para a coordenação (...) e eu não tenho perdido uma oportunidade de o referir. Tem a ver com o pouco com o que lhe estava a dizer. Acho que há muito pouca partilha por parte da coordenação em geral a todos os núcleos. Ao nível de documentação que trazem de fora, ao nível de inf. que trazem de fora, ao nível de estratégias que estão a delinear e o que me parece é que isso acaba por prejudicar muito o nosso trabalho do observatório porque acho que tem reflexos no nosso envolvimento nas matérias, reflexos na nossa motivação, reflexos na nossa capacidade de produção pq muitas vezes somos apanhados a meio de um processo, agr escreve aí duas páginas sobre isso mas aquilo teve um caminho que nós não tivemos nem temos acesso portanto é tudo muito pontual. Quer dizer, a este nível, ao nível que nós trabalhamos e como disse a Joana de facto o conhecimento é a nossa única mais-valia, a este nível eu acho que não parece que faça sentido porque acho que influência de forma dramática a nossa produtividade (...) eu compreendo que a coordenação seja solicitada para imensas tarefas e que tenha alguma dificuldade em as partilhar e como lhe disse dá trabalho, é muito consumidor de tempo partilhar. Eu acho que poderíamos arranjar aqui mecanismos que de facto não os onerasse muito mas que essa inf passa-se por outro lado, também a própria administração não sei se não é cultural. |
| TECEAF6 | Importância e frequência GC(Importância da implementação de um sistema GC no Observatório)\Sim, é importante | Sim, sim. |

| | | |
|-----------|---|--|
| ADGF3 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, mas pode/tem que ser melhorado | Penso que é importante. No caso do Observatório, não é “implementar” porque já a utilizamos, é continuar / melhorar. |
| ADGH4 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, mas pode/tem que ser melhorado | Tudo aquilo que possa constituir uma ajuda faz sempre sentido. |
| SECADGH2 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Não sabe se é importante | Eu sinceramente não sei se haverá grande vantagem em produzir um documento que sistematize tudo isto. Acho q eu é mais ou menos do conhecimento de todos (...) agora enfim também não tem nenhum inconveniente que existe no sentido em que as pessoas podem encontrar ali elencado um conjunto de ferramentas mas não vejo mais utilidade para além disso (...). |
| ADIH6 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Não sabe se é importante | Não sei, não sei porque Joana pelo que eu percebi nós de alguma forma, diria todos, temos dúvidas sobre aquela área. E portanto eu só devo estar preocupado em gerir conhecimento quando eu conheço a informação. E se eu não conheço a informação, não sei se é momento de me preocupar com conhecimento ou melhor com GC que na minha perspetiva reflete um trabalho de partilha (...) |
| ADIH7 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | isso devia haver aqui um conjunto de regras e até algo escrito sobre o que era estes vários sistemas de informação. Que era a nossa área partilhada de rede, aqui esta área do secretariado e a nossa biblioteca digital. Essas coisas não estão nada bem definidas, há um conjunto de pessoas que contribui para manter essas áreas e para gerir mas isso não está nada bem definido. |
| SECTECMF1 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | Sim, considero importante sim que alguém que possa pensar um bocadinho e produzir assim um procedimento (...). Acho era importante haver uma norma de procedimentos (...). |
| TECMH1 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | E portanto, acho que pode haver um repositório ou algo sobre a informação que temos, acho que sim, acho que deve estar sistematizado o que é que temos, o que não temos, onde é que está, onde é que não está. |
| TECMF1 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Não Resposta | Eu acho que isso já existe. |
| TECMH2 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | Isso de facto penso que não existe. Tudo o que sejam ape grades nessa direção, parecem-me que sim, podem ser mais-valias. |
| TECMF2 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | Acho que isso é sempre útil porque é um género de índice. |
| ADSF8 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Não Resposta | Nós temos o nosso sistema de gestão. Acho que nós já temos isso... |
| ADSF9 | Importância e frequência GC\Importância da implementação de um sistema GC no Observatório\Sim, é importante | Acho que sim. |

Grelha de Análise nº2 Papel da GC nas funções desempenhadas

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|-----------|--|--|-------------|------------------------|
| CORH1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | É indispensável. | joana.brito | 02-07-2013 02:16:00 |
| CORH2 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Claro que é importante porque eu para exercer bem as minhas competências no dia-a-dia preciso estar constantemente informado sobre tudo o que se vai passando nos núcleos. Preciso ter resposta na ponta da língua, como se costuma dizer. Da mesma forma, eu tenho por dever divulgar e disseminar tudo aquilo que devo e posso para que o trabalho deles seja mais adequado e seja mais informado, desse ponto de vista. | joana.brito | 02-07-2013 16:18:00 |
| CORH3 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Não, claramente para quem tem como eu ou o Duarte ou em particular mais o Dr Paulo, a gestão da informação e a informação seja mais acessível, sucinta é fundamental para que consigamos desempenhar as funções com maior nível de eficácia e eficiência possível, dentro de uma organização como esta, ainda por cima que tem as funções que tem de monitorização, de avaliação. A questão da gestão da informação e do conhecimento é algo estratégico, é sempre em todas as organizações mas então numa organização com estas características porventura ainda é mais do que seria noutros contextos não é, em que a lógica é uma lógica mais de gestão, rotinizar. Nós aqui temos também algumas rotinas quer de trabalho quer de produtos que fazemos mas são sempre coisas com um grau de imprevisibilidade muito grande em várias áreas, também depende do que nos é pedido a cada minuto em termos de informação, neste caso sobre o QREN. Portanto, isso obriga a uma gestão em time da informação e do conhecimento que vamos conseguindo ter e disponibilizar sobre aquilo em que intervimos. | joana.brito | 02-07-2013 17:40:00 |

| | | | | |
|------------|--|---|-------------|------------------------|
| ADCF1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante, mas poderia ser melhorado/não é suficiente | Eu diria que nas minhas como em todas as funções das pessoas todas aqui do observatório é essencial nos termos um enquadramento, termos acesso a toda informação que seja possível ter obviamente, que isso esteja relativamente sistematizado (...) mas é fundamental nós termos um enquadramento do que nos rodeia e do que se está passar, e dos objetivos não só um enquadramento sobre o horizonte mas perceber estamos a fazer uma coisa para que, mas quais são as implicações que isto tem mesmo num nível mais estratégico e até político, se for o caso. Porque senão, o potencial das nossas funções e daquilo que podíamos oferecer fica muito a quem, porque estamos coxos de enquadramento. E portanto, se calhar todos nós poderíamos dar mais mas como não temos essa informação ficamos limitados. Agora lá está, isso se calhar é propositado, e portanto se o for, que é uma opção, então que se reflita muito bem sobre este sistema de GC. Porque é muito bonito dizer que se tem um sistema de GC mas isto rouba tempo inclusive à coordenação portanto eu acho que senão for relevante para eles é uma perda de tempo, e eu acho que eles têm de ser inteligentes na gestão do seu tempo. E portanto, senão é relevante, que se assuma de uma vez por todas que não é relevante. E assim, também nós sabemos com o que é que contamos. É mais honesto e claro para toda a gente. | joana.brito | 02-07-2013 16:36:00 |
| ADCF2 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Ah, bem é um ponto central não é porque se a minha função é divulgar e dar a conhecer documentos, investigações, estudos projetos que tenha a ver com o trabalho das pessoas por um lado é essencial ter acesso a cada mais vez fontes de informação (...). | joana.brito | 02-07-2013 16:04:00 |
| TECEAF3 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante, mas poderia ser melhorado/não é suficiente | Alguns | joana.brito | 05-07-2013 18:49:00 |
| TECEAF4 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante, mas poderia ser melhorado/não é suficiente | Há muito trabalho que é praticamente da minha responsabilidade total e eu aí consigo gerir os tempos, consigo gerir as tarefas que tenho de desenvolver e portanto estes problemas de GC não se colocam numa forma pelo menos tão visível, acho que eu consigo ir colmatando essas dificuldades. Agora, em tudo o que respeita a tarefas que envolvem outros colegas e sobretudo tarefas que envolvem o envolvimento com os superiores hierárquicos, aí sim, aí há por vezes algumas falhas. Por vezes, até porque há várias pessoas que estão envolvidas, tu não sabes depois qual é que é o envolvimento de cada uma pessoa na tarefa, às vezes parece que há sobreposição de trabalhos portanto eu acho que é muito importante sobretudo ao nível das tarefas que envolvem articulação com outros núcleos e com superiores hierárquicos. | joana.brito | 02-07-2013 16:35:00 |
| SECTECEAH1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante, mas poderia ser melhorado/não é suficiente | Eu acho que nós temos práticas de GC muito desarticuladas. Eu diria que dentro desta desarticulação, aquilo que vai existindo é relevante mas creio que poderia ser bastante mais relevante se tivesse um bocadinho mais estruturado. | joana.brito | 02-07-2013 16:33:00 |
| TECEAF5 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Sim, é vital, é vital. | joana.brito | 02-07-2013 16:15:00 |
| TECEAF6 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | É mesmo muito relevante, porque ninguém detém todo o conhecimento e nós aqui abarcamos n áreas de trabalho. E portanto, seria muito útil ter uma ferramenta onde eu que não percebo nada da área x rapidamente consigo ir lá e perceber minimamente, percebes. | joana.brito | 02-07-2013 16:05:00 |
| ADGF3 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Muito | joana.brito | 02-07-2013 16:04:00 |
| ADGH4 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Não, mas pode vir a ter | Não, nas minhas não tem muito mas pode vir a ter (...) Porque a nossa área ou a área do núcleo que eu integro podia estar vertida de uma forma diferente, se assim fosse entendido (...). | joana.brito | 02-07-2013 16:03:00 |
| SECADGH2 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Sim... Eu acho que realmente é muito importante. No que diz respeito a essa componente física, de estarmos todos juntos é muito importante (...) acho que é importante essa noção de equipa, que estamos no mesmo barco (...) Relativamente a outros instrumentos, de facto para a minha área apoio à gestão são fundamentais (...) Para mim, acho os até muito mais interessantes (...). | joana.brito | 02-07-2013 16:03:00 |
| ADIH6 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Não Resposta | Não fiz pergunta | joana.brito | 02-07-2013 16:03:00 |
| ADIH7 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante | É assim as ferramentas existem, sabes. Se alguém precisar... (...) as nossas publicações será um número reduzido mas elas estão registadas. Depois há outro conjunto de inf q tb tem interesse que tem a ver com os nossos eventos, com a gestão de eventos, que as pessoas fazem a gestão dos eventos, uma agenda que é partilhada por todos (...) depois, haverá uma terceira área que está em desenvolvimento, que é a área do registo de toda a correspondência que entra e sai do Observatório (...) depois temos uma área que é a nossa área partilhada (...) Há coisas aqui que não vale apenas integrar como o sistema de entradas e saídas de correspondência isso pode interessar aos núcleos de gestão e a nós mas aos núcleos operacionais não (...) eu nunca acedo à base de dados de publicações mas sei que há pessoas que acedem (...) nós devemos olhar aqui para alguns núcleos eventualmente precisam estruturar essa informação e melhorar (...) Sim, é assim eu nunca acedo à base de dados de publicações mas sei que há pessoas que acedem | joana.brito | 02-07-2013 16:01:00 |
| SECTECMF1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante/Indispensável | Muito, muito muito importante. Desempenha um papel muito importante porque nós temos de funcionar com base no conhecimento. | joana.brito | 02-07-2013 16:18:00 |
| TECMH1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante | Eu acho que, por exemplo, as newsletters internas eu acho que é importante porque há muito documentos que são produzidos, toda a gente produz documentos (...) e eu acho que é importante essa sistematização que é feita, numa base que acho que é diária (...) acho que é muito importante porque nós não temos não temos capacidade para estar a ver os sites todas as entidades o que é que estão a produzir e o que é que não estão a produzir e portanto nesse aspeto, essa difusão de informação é muito importante (...) | joana.brito | 02-07-2013 16:17:00 |

| | | | | |
|--------|--|---|-------------|------------------------|
| TECMF1 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante | Eu acho que é importante porque dá-nos uma outra abertura, dá-nos mais informação ah dá-nos informação sobre de que maneira nós podemos até cobrir as nossas necessidades ou desenvolver o nosso trabalho. E de certa forma, é importante perceber outras formas de olhar, outras formas de trabalhar sobre o QREN. | joana.brito | 02-07-2013 16:17:00 |
| TECMH2 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante, mas poderia ser melhorado/não é suficiente | Os briefings sem dúvida porque permitem fazer um enquadramento global do que estamos a fazer (...). A sala de jornais, sim acaba por ser um ponto de encontro em que as pessoas partilham algumas ideias do que estão a fazer, partilham opiniões (...) São relevantes mas talvez não sejam suficientes. | joana.brito | 12-07-2013 18:10:00 |
| TECMF2 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Muito Importante\Indispensável | É fundamental quer dizer é fundamental porque todo o trabalho diário é feito com base na informação mais atualizada possível. E nesse sentido senão houver informação e se ela não tiver organizada e disponibilizada a informação prestada não é a mais atual e portanto já não tem grande interesse. | joana.brito | 02-07-2013 16:16:00 |
| ADSF8 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante | Não, é importante. Não, não, mesmo para o meu trabalho é importante isso. | joana.brito | 02-07-2013 16:00:00 |
| ADSF9 | Importância e frequência GC\Papel da GC nas funções desempenhadas\Importante | É assim tirando esta nossa parte da área do secretariado, todas as outras coisas que eu tenho mais ou menos colaborado também estão à vista. (...) O briefing é importante para manter as pessoas mais ou menos cientes do que é que se está a passar, qual é o ponto da situação, pronto estar atualizadas. | joana.brito | 02-07-2013 16:00:00 |

Grelha de Análise nº3 Frequência das ferramentas de GC no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|------------|---|--|-------------|------------------------|
| CORH1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Talvez de dez em dez minutos. | joana.brito | 02-07-2013 02:16:00 |
| CORH2 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Diariamente | joana.brito | 02-07-2013 02:44:00 |
| CORH3 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Sim, obviamente que á coisas, nem todas são diárias mas é no fundo é a massa fundamental com que trabalhamos, em particular da coordenação tem a ver com a informação e o conhecimento que vamos conseguindo obter quer internamente quer externamente para desenvolver a nossa ação | joana.brito | 02-07-2013 17:40:00 |
| SECTECMF1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Tudo é diário, diária. | joana.brito | 02-07-2013 02:17:00 |
| TECMH1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Aí é diário. | joana.brito | 02-07-2013 02:18:00 |
| TECMF1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Depende das ferramentas | tecnológicas, espaços de partilha – Diariamente, Semanalmente, Mensalmente, Anualmente)? Depende, o repositório já lhe disse, utilizo com grande frequência. Ahh, o site de eventos só quando tenho algum evento que tenha que colocar, não é que costumo ir consultar. Depois há os brifings, que eu acho que é o espaço mais importante de partilha de informação de trabalho (...) Claro que o contacto ali na sla dos jornais e refeições também é importante. As newlretres guardo sempre (...) Do site do qren, é importante. Não diariamente, mas duas ou três vezes por semana (...) | joana.brito | 02-07-2013 02:18:00 |
| TECMH2 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Sim, diariamente. | joana.brito | 02-07-2013 02:18:00 |
| TECMF2 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Depende das ferramentas | Há ferramentas que são utilizadas mais do que outras. Uma ferramenta como os eventos ou newsletters, ela pode ser importante para toda a gente em e escalas intensidades diferentes, decorrendo das funções que as pessoas têm e do tempo que têm para gerir todo o trabalho que têm em mãos. E portanto há ferramentas que eu nem sempre utilizo, mas que é muito bom e eu guardo-as e se um dia preciso vou lá. | joana.brito | 02-07-2013 02:19:00 |
| TECEAF3 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Semanalmente | joana.brito | 03-07-2013 15:47:00 |
| TECEAF4 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | É diário, é permanente sim. Depende mais uma vez do tipo de tarefas que estou a desenvolver, mas é diária de um modo geral. | joana.brito | 02-07-2013 02:19:00 |
| SECTECEAH1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Diariamente | joana.brito | 02-07-2013 02:19:00 |
| TECEAF5 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Diariamente, todos os dias. | joana.brito | 02-07-2013 02:20:00 |
| TECEAF6 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | É diariamente. O que eu recorro menos é aqui isto, centro de documentação, tudo o resto é diário. | joana.brito | 02-07-2013 02:20:00 |
| ADCF1 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Bem, eu recorro diariamente, nomeadamente ao clipping (...). | joana.brito | 02-07-2013 02:21:00 |
| ADCF2 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Quando preciso, em média é também (...) é conforme a altura, não é. | joana.brito | 02-07-2013 02:21:00 |
| ADGF3 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Diariamente | joana.brito | 02-07-2013 02:22:00 |
| ADGH4 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Ocasionalmente | É quando necessito (...). Não é muito mais que isso porque realmente o meu trabalho a isso não me obriga, só por isso. | joana.brito | 03-07-2013 15:49:00 |

| | | | | |
|----------|---|--|-------------|------------------------|
| SECADGH2 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Depende das ferramentas | Se for tudo isto, a utilização é mais frequente do que se for só o QCA. A utilização de alguns destes...contactos é muito frequente, assiduidade muito frequente, os eventos é frequente por iniciativa minha (...). | joana.brito | 02-07-2013 02:22:00 |
| ADIH6 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Ocasionalmente | Assiduidade é todos os meses.. | joana.brito | 02-07-2013 02:22:00 |
| ADIH7 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Não digo diariamente, mas sim com muita frequência. | joana.brito | 03-07-2013 15:48:00 |
| ADSF8 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Frequentemente | Quase sempre, diariamente. | joana.brito | 02-07-2013 02:24:00 |
| ADSF9 | Importância e frequência GC\Frequência Sistemas de GC\Ocasionalmente | É assim do nosso ponto de vista do secretariado, que é a parte prática da coisa, secalar é uma coisa que mensalmente, não é uma coisa que utilize todos os dias (...). | joana.brito | 02-07-2013 02:24:00 |

Grelha de Análise nº4 Estrutura Organizacional e GC no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|------------|--|---|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, é flexível | Estou convencido que sim, senão tinha mudado. Não, acho que se consegue um equilíbrio desejável entre flexibilidade e responsabilização que exige a meu ver alguma estabilidade naquilo que é a espinha dorsal da estrutura. Portanto, Isso quer dizer que cada um sabe qual é o seu papel, o seu lugar mas tem e sente liberdade para atuar com grande à vontade neste pequeno universo. | joana.brito | 04-07-2013 17:45:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, é flexível | A estrutura de uma organização não respeita apenas critérios de comunicação, ou critérios de GC, respeita muitos outros critérios. Se eu não considerasse a cultura adequada, uma vez que estou na direção alteraria. E portanto, considero adequada. | joana.brito | 04-07-2013 17:45:00 |
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, é flexível | Sim, globalmente julgo que sim. No fundo, nós temos uma lógica de funcionamento mais orgânica mecânica porque temos uma hierarquia (...) mas simultaneamente (...) temos também formas de organização das equipas em que cruzam o horizontal com o vertical numa lógica mais de missão e trabalhos concretos que temos de desenvolver. (...) | joana.brito | 04-07-2013 17:44:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, mas tem algumas falhas\Falta de instrumentos/mecanismos de Gestão | Hum não, nós somos muito pouquinhos eu acho que devia ser um ponto a nosso favor mas não tomar a dimensão reduzida como 'nós somos tão poucos para as coisas correrem bem'. E portanto, não é preciso sistematizar nada e depois as coisas correm mal e depois lá tem que se sistematizar. É uma pena, porque devia ser ao contrário, portanto devia – se sistematizar desde o princípio para que as regras fiquem claras desde logo. Porque partir do pressuposto que só a dimensão resolve o problema (...) não é verdade. Portanto, eu acho que a estrutura é seguramente a adequada, os mecanismos de gestão talvez não sejam os suficientes. | joana.brito | 05-07-2013 15:17:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, mas tem algumas falhas\Falta de consciência coletiva | E a que melhor de adapta ao carácter das pessoas (...) Eu acho que todas as pessoas gostariam de haver uma maior reflexão coletiva. Não foi por acaso que se fez o pro suma foi aqui uma tentativa de melhorar a reflexão coletiva (...) a necessidade de criação, eu chamo, de uma inteligência coletiva. Deu-se um passinho, mas podia ser melhor mas o carácter das pessoas é o que é não é, a maneira de ser. | joana.brito | 05-07-2013 15:19:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Não Resposta | | joana.brito | 04-07-2013 17:29:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, mas tem algumas falhas\Excessiva flexibilidade | Eu acho que é a mais indicada. Depois, acho que existe flexibilidade, tem existido flexibilidade. Isto decorre da necessidade que muitas vezes existe a necessidade de trabalhos com outros núcleos, ou com pessoas que não são os teus chefes diretos mas têm aqui um papel de chefia interna. Portanto, eu acho que a estrutura orgânica é a indicada e acho que nos momentos apropriados há a flexibilidade necessária independentemente dos problemas que eu há pouco identifiquei que é esta excessiva flexibilidade poderá ser um dado que acresce no problema de transmissão de conhecimento e partilha de responsabilidades. | joana.brito | 05-07-2013 15:18:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, mas tem algumas falhas\Falta de instrumentos/mecanismos de Gestão | Eu acho que nós temos a estrutura que temos de ter, acho temos uma boa estrutura. Acho que dentro da estrutura que temos nos faltam alguns instrumentos. | joana.brito | 05-07-2013 15:18:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Não existe relação entre estrutura e partilha de informação | Eu acho que não é por aí, ou seja, acho que mais hierárquica ou mais achatada, a parte de partilha de informação tem que existir e tem que se adaptar aquela... ou seja, não é por haver mais hierarquia ou menos hierarquia aqui que eu acho que há mais ou menos inf. O que acho é que ela tem de funcionar, acho que cada um tem que cumprir as suas responsabilidades e desempenhar o papel que tem nessa partilha. | joana.brito | 04-07-2013 17:23:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, mas tem algumas falhas\Falta de instrumentos/mecanismos de Gestão | Sim, sim o que não acontece é por dificuldades na gestão. Nesta organização, o que não acontece não é por não teres competências nos colaboradores, não é por nada nada disso. Há um problema sério de gestão. Se nós conseguirmos melhorar significativamente a gestão seja do que for, seja a gestão de pessoas, de conhecimento, se nós conseguirmos dar o salto qualitativo em matéria de gestão lado senso, a organização, melhora substancialmente. | joana.brito | 05-07-2013 15:17:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?Sim, é flexível | Estrutura Orgânica e Flexível | joana.brito | 04-07-2013 17:14:00 |

| | | | | |
|-----------|--|--|-------------|------------------------|
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, mas tem algumas falhas\Falta de instrumentos/mecanismos de Gestão | No que ao meu trabalho me diz respeito, nalgumas coisas poderia ser um pouco mais burocrática. Um exemplo muito concreto, às vezes sai documentos sem registo e depois quando queremos recuperar esse documento é uma chatice. Está num computador algures (...) mas enfim, as coisas funcionam bem e fluem e portanto as coisas acabam por se encontrar na mesma mas às vezes há um pouquinho de informalidade a mais (...). Porque a formalidade tem a vantagem em termos histórico também de nos permitir de ter tudo do que se foi passando ao longo do tempo na casa. | joana.brito | 05-07-2013 15:17:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Portanto, eu sinceramente não tenho uma ideia negativa do processo de partilha, acho que quem quiser que esteja aqui se quiser ter acesso às coisas tem forma de o ter (...) | joana.brito | 04-07-2013 17:07:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Esta estrutura da forma que existe, não tem que perturbar a divulgação e a passagem do conhecimento. | joana.brito | 04-07-2013 17:02:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Portanto, mais democrático menos democrático (...) eu acho que esta não é uma estrutura rígida, é mais flexível. | joana.brito | 04-07-2013 17:02:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Sim, sim, acho que sim. | joana.brito | 04-07-2013 17:39:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Eu acho que isso não põe qualquer tipo de problema na circulação de informação. Quer dizer, voltamos à mesma história, se houver uma forma de quando o Paulo, o Duarte ou o Joaquim para falar de um nível acima dos secretários técnicos, se põem um documento na rede se fosse possível como é na intranet, imitar um email a dizer que foi colocado um documento com uma breve descrição ou mesmo o título do documento seja o que for, a informação circulava mais facilmente e chegava a toda a gente. Agora, há formas de fazer isso, isso durante muito tempo foi feito, eles enviam para os secretários técnicos e estes depois difundiam, no início, difundiam para os técnicos (...) Mas sim, nomeadamente mais uma vez no núcleo de monitorização, em termos de circulação de informação, não há grandes problemas. | joana.brito | 04-07-2013 17:38:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Acho que sim, acho que sim. | joana.brito | 04-07-2013 17:36:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, mas tem algumas falhas\Corte na circulação de inf. entre os 2 núcleos operacionais | Apesar de sermos uma entidade relativamente pequena eu continuo a acreditar que há um corte, uma separação vincada na circulação de informação entre os dois núcleos operacionais. Razões para que isso acontece não te sei avançar, poderia ser de outra forma. Mas tenho ideia de que há mais partilha, não sei se estou a ser injusto ou não, também não ou ver diariamente se foi colocada alguma coisa (...) mas não sei até que ponto não poderia haver maior partilha mas também atendendo ao tipo de tarefas que eles têm, não sei se poderia ser de outra forma. (...) Não me sinto à vontade para criticar e dizer que poderia ser melhor, embora sinto que pudesse haver mais feedback. | joana.brito | 05-07-2013 15:18:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Sim, uma vez que é informal sim, motiva a partilha de conhecimento, não em todas as áreas mas em muitas delas sim. | joana.brito | 04-07-2013 17:35:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Em relação ao grupos e aos núcleos, às vezes nestes briefings é que a gente fica a saber das coisas e, às vezes, eles deixam transparecer isso (falta de comunicação) mas no geral depois acho que as coisas se resolvem sempre. Sim, sim (estrutura flexível) | joana.brito | 04-07-2013 17:02:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\Estrutura Organizacional a adequada para a partilha de inf?\Sim, é flexível | Eu acho que sim, somos poucos, temos áreas que são acessíveis a todos, é uma questão meramente de se organizar. | joana.brito | 04-07-2013 16:24:00 |

Grelha de Análise nº5 Fluxos de Comunicação Internos e GC no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|-----------|--|--|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas | Acho que se pode melhorar muito ainda dessa matéria, e isso será sempre o resultado da conjugação de vontades, isto é, ninguém pode ser obrigado a partilhar mas as pessoas podem estar ou ficar convencidas que é mais útil partilharem (...) depois podem existir elementos contextuais que favorecem e estimulem a afirmação dessa vontade, e portanto quer ferramentas quer rotinas, agora obviamente que as relações interpessoais também funcionam como um elemento de estímulo ou de bloqueio e também aí é preciso que a cultura organizacional atue, favorecendo relações interpessoais que estimulem essa partilha e que favoreçam a utilização pelo conjunto aquilo que é o conhecimento que está naturalmente imbuído de cada um, na cabeça de cada um. A gestão destes processos não é feita por despachos, é feita por estímulos, por motivação, por práticas organizacionais. | joana.brito | 04-07-2013 18:17:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Em média sim, isso não quer dizer que não haja heterogeneidade, como é óbvio, numa instituição deste género. Mesmo nos mais pequenos, a heterogeneidade existe. E portanto, há formas, há práticas mais interessantes do que outras na partilha de conhecimento. | joana.brito | 04-07-2013 18:17:00 |

| | | | | |
|-------------------|--|---|-------------|------------------------|
| Coordenação\CORH3 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Acho que há um fluxo razoável. Nós próprios, como já saberá, instituímos algumas práticas internas procurando a partilha do conhecimento com os encontros internos com coisas também não são só na lógica de trabalho, agora já há muito tempo que não fazemos, também fazendo algumas coisas de team building fora, exatamente procurando criar esta intrusão entre equipa e este espírito de equipa que fomos fazendo, ou seja, quer por formas mais formalizadas como os encontros internos ou ações de team building quer mais pela lógica de funcionamento mais informal das pessoas, há uma razoável troca de informação e conhecimento entre as pessoas (...) e portanto, há um ambiente e sempre houve um ambiente também de discussão e debate muito aberto sobre as coisas e portanto acho que isso funciona não quer dizer que não se possam melhorar algumas coisas também nessa matéria em termos de formalização e relativamente na ótica reconhecendo que alguns elementos destes momentos mais formalizados de troca de informação (...) nesta fase perderem um bocadinho de velocidade os encontros internos há muito tempo que não se fazem, os briefings continuamos a fazer ainda hoje tivemos um, mas os encontros tinham (...) Portanto, há um conjunto de instrumentos que têm vindo a ser estruturados e acho que funcionam bem nessa perspetiva, não quer dizer que em alguns momentos ou em algumas áreas não se possa reforçar alguns elementos de partilha mais formalizada de informação e de discussão sobre aquilo que são já as nossas áreas de trabalho. | joana.brito | 04-07-2013 18:17:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Falta de partilha entre topo e base | Eu acho que os colaboradores sim partilham informação, sem dúvida, de forma muito espontânea. E eu acho que mais uma vez vem ao de cima a boa formação das pessoas que constituem o Observatório porque se essa iniciativa por vezes não parte dos seus superiores, as pessoas podiam achar que então se eles não fazem eu também não tenho essa obrigação ou podiam fazer capelinha e não. Portanto, as pessoas de facto partilham a informação, e eu acho que se existe partilha é muito mais porque ela flui na base do que no topo. Portanto, sem dúvida partilham informação. Quanto ao tipo de conhecimentos, eu creio que, não sei se poderei falar pelo geral, até porque eu não estou assim nas áreas de avaliação e de acompanhamento (...), mas tenho ideia que são informações que trata de trabalho, de informação mais técnica e que sabe que esta informação pode ser pertinente para aquela pessoa que está a trabalhar em determinada matéria. Eu própria por exemplo se vejo notícias que digam respeito a uma ou outra área, partilho com as pessoas (...). Também, também mas sempre à volta do trabalho, portanto as pessoas são muito focadas no trabalho mas partilham o seu know way, por exemplo para construírem uma coisa em conjunto ou para ajudarem uma pessoa partilham o seu know way (...). | joana.brito | 04-07-2013 18:13:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Sim, mais formais. | joana.brito | 04-07-2013 18:06:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Não resposta | | joana.brito | 04-07-2013 18:09:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Falta de partilha entre topo e base | Eu acho que há partilha de informação entre os técnicos. Por exemplo, tu tens uma dificuldade qualquer no teu trabalho e o colega A ou B que está a trabalhar nesse trabalho ajuda-te. Portanto, há um espírito de entre ajuda e colaboração entre os colegas, entre colegas, técnicos. Agora, na relação entre técnicos e superiores hierárquicos isto nem sempre acontece, não é. Há informação que deve ser transmitida aos técnicos e que nunca chega às camadas mais baixas da hierárquica, nunca chega à base ou chega casualmente, porque tu falaste com alguém, chega informalmente pelo corredor ou chega-te já num estado muito adiantado da concretização da tarefa, houve uma falha de comunicação dos superiores hierárquicos para o técnico que ninguém se apercebeu, acham que o técnico está perfeitamente por dentro do que tem que fazer (...). Portanto, acho que a esse nível das diferentes hierarquias há uma grande melhoria que tem de ser feita. | joana.brito | 04-07-2013 18:13:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Pois é o facto de eu ter funções de direção intermédia também dificulta a minha perceção sobre os fluxos entre técnicos não é? Não estou na mesma sala (...) Eu diria que sim que há uma tendência para haver. Vamos por as coisas nestes termos, havendo um ambiente globalmente positivo e não sendo esta organização marcada pela competição individual, há uma tendência para que não haja grandes obstáculos à partilha de, portanto eu acho que vai havendo partilha de informação não acho que haja aspetos culturais. Acho que tem mesmo mais a ver com práticas do que propriamente com valores do que propriamente com valores ou predisposições das pessoas para partilhar. | joana.brito | 04-07-2013 18:08:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Há, entre núcleos só se precisarmos. Entre núcleos só se eu precisar e vou ali ao núcleo e não há qualquer reserva, não há ninguém que não queira e que não partilhe informação e penso que vice-versa. Depois intra-núcleo, sim acho que a informação flui muito mais, porque estamos ali, portanto recebemos uma coisa já viram isto(...). | joana.brito | 04-07-2013 18:08:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Demasiados canais informais/falta de formalidade na inf | Eu acho que a partilha de conhecimento existe, mais não seja no corredor. Tenho dúvidas se isso é o melhor meio. Porque é assim: eu se preciso saber alguma coisa, eu vou ao colega A e pergunto (...) eu se quiser saber tudo eu chego ao pé dos colegas e pergunto. Ok, esta informalidade eu acho que é boa e é de continuar. Mas há determinado tipo de informação que tem de ser veiculada de outra maneira. Há informação que não se veicula no corredor nem em conversas informais e por isso é que servem os briefings por exemplo, para partilhar determinado tipo de conhecimento. Que pela sua importância, não pode ser partilhado no corredor ou não pode ficar por aí. Portanto, tem que haver ali um momento em que a pessoa que deve partilhar partilha, que é a coordenação. Num momento formal de partilha com todos. Nesta organização, às vezes a informalidade faz com que tu saibas primeiro algumas coisas importantes no corredor do que no briefing, isto é o lado menos bom da informalidade ou o lado em que a informalidade é excessiva. Depois isto, obviamente, pode ter impactos menos positivos na cultura da organização ou temporariamente as pessoas podem ficar mais indispostas, porque não sabem as coisas pelo canal que deviam saber, sendo que, apesar de se ter criado o briefing, continua a haver aqui dificuldade em veicular alguma informação. | joana.brito | |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Um pouco de tudo. | joana.brito | 04-07-2013 18:06:00 |

| | | | | |
|-----------|---|---|-------------|------------------------|
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Eu acho que as coisas vão... as que podem ser partilhadas vão sendo partilhadas. Aliás os briefings mensais têm a vantagem também pelo menos de nos por em condição de igualdade do que se vai passando no Observatório. As vezes à percepção errada, ou temos essa cultura de maior abertura de que se pode saber tudo ou se deve saber tudo isso também é um engano, há coisas que não são para saber (...) mas, eu acho que até nisso nós vamos tendo conhecimento daquilo que se vai passando (...). | joana.brito | 04-07-2013 18:06:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Repere, dentro do possível. Porque repere também há um problema ou pode haver que é o excesso de informação (...) A minha experiência pessoal é de que se eu pretender informação sobre uma determinada área eu tenho acesso a ela. O que não pode acontecer nunca é alguém ter falta de preparação de uma coisa porque lhe foi negado o acesso a essa área e acho que aqui não acontece, não é. | joana.brito | 04-07-2013 18:05:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Falo pelo meu núcleo, sim constantemente porque o César está ao meu lado a cerca de 2 metros e seu estou ao lado dele (...) mas não sei se é assim em todos, mas no nosso núcleo é assim. Todos (tipos de conhecimento), e até tem a ver com ações sobre outros núcleos. | joana.brito | 04-07-2013 18:04:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Eu acho que sim, eu acho que nunca faltou. Eu pelo menos quando me dirigi a qualquer um dos, quer sejam técnicos, quer sejam secretários técnicos ou chefias ou mesmo coordenação, sempre que me dirigi e pedi informação deram-me sempre informação, nunca tive falta de informação. É assim, eu acho que as pessoas pelo menos a ideia que o eu tenho, é que as pessoas têm sempre toda liberdade para exprimir a sua opinião de forma aberta sem restrições e apesar de haver, e isso é que é positivo, haver opiniões muito diferentes, as pessoas vivem com essa diferença e isso tem sido positivo, pelo menos isso é a minha opinião. | joana.brito | 04-07-2013 18:04:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | sim sim, partilham conhecimento entre si quer dentro do respetivo núcleo quer entre núcleos (...) tem mais a ver com o trabalho mas de uma forma explícita. | joana.brito | 04-07-2013 18:16:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Completamente acho que nunca houve nenhum problema ao nível dos técnicos dos vários núcleos, qualquer informação que fosse preciso tanto que quando eu estava no núcleo dos estudos (...) e seja em que direção for ou em que sentido for, e entre que núcleos for, acho que nunca houve nenhum tipo de problema. Há momentos em que as pessoas têm mais trabalho e não têm tanta disponibilidade, mas nunca houve uma recusa ou dizem agora não tenho tempo volta cá daqui a 2 dias, não. | joana.brito | 04-07-2013 18:16:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Pouca interseção e ciculação de informação | Talvez não. Quer dizer, quando há aquelas apresentações agora não tem havido, mas havia regularmente, aliás mensalmente, o meu núcleo fazia uma apresentação do estado do QREN, portanto acho que partilhávamos com todos. Do outro núcleo para cá isso não acontece, porque não sabemos bem o que outro núcleo faz. Não é uma crítica porque quem tem que saber é a coordenação não é. Mas a partilha pode ser boa, a partilha é boa eu sinto é que havia mais abertura nossa para dar mas o carácter do trabalho é diferente, o tipo de tarefas é diferente, portanto também não sei se isso seria possível. | joana.brito | 04-07-2013 18:16:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Pouca interseção e ciculação de informação | Dentro daquilo que está (...) institucionalizado em termos de partilha de informação, a informação circula. Mas (...) poderia circular mais. Se eu olhar para dentro do meu núcleo, muitas das coisas que são feitas e agora estou a lembrar-me do que cada um está a fazer neste momento, eu sei o que eu estou a fazer duvido que eles tenham conhecimento daquilo que eu estou a fazer ou que venham a ter ou que eu vá ter conhecimento daquilo que eles estão a fazer, pelo menos para já. Porque depois a informação é direcionada para a coordenação e depois esta há de juntar depois várias peças do puzzle e transformar aquilo num resultado mais global (...) agora daquilo que neste momento o núcleo está a fazer, eu não sei propriamente o que é que o núcleo está a fazer, vou te ser sincero. | joana.brito | 04-07-2013 18:15:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, mas existem falhas\Pouca interseção e ciculação de informação | Acho que poderia haver mais, acho que poderia haver mais interseção maior e melhor mas isso também tem de ser gerido em função do tempo disponível. Não, mais do trabalho, mais em relação àquilo que é feito aqui. | joana.brito | 04-07-2013 18:15:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Pois lá está, penso que sim (...) eles partilham conhecimento. Quando alguém precisa de alguma coisa, pelo menos daquilo que eu consigo perceber é que há disponibilidade dessa comunicação, eles partilham. Acho que, no geral, sim. Sim, eu acho que eles partilham, mesmo até a nível de outro tipo de assuntos sem ser os assuntos da matéria em si, daquilo que estão a trabalhar, mesmo conhecimentos até outro nível. As pessoas, eu penso, que aqui se dão bem, no geral há aqui um bom ambiente. Mesmo até a nível, há algum problema, mesmo até a nível pessoal, penso que no geral, estas coisas aqui funcionam. | joana.brito | 04-07-2013 18:03:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\Partilha de inf. e conhecimento intra e inter núcleos\Sim\Sim, sempre que é possível e oportuno | Do meu ponto de vista, sim. Quem está dentro dos núcleos poderá ter outra visão. Alguns mais fechados, outros mais abertos (...) Partilha de informação: Têm a ver com coisas mais específicas, com a sua área de conhecimento. | joana.brito | 04-07-2013 17:57:00 |

Grelha de Análise nº6 Cultura Organizacional e GC no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|-----------|---|---|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Acho que reflete bem estes princípios (flexibilidade e responsabilidade) | joana.brito | 04-07-2013 17:45:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | É difícil falar de cultura organizacional em organizações muito pequenas e muito novas. E portanto, dito isto, eu acho que tenho em conta a dimensão, tendo a conta a idade acho que o nível de informalidade, de flexibilidade de não formalização é uma mais-valia. | joana.brito | 04-07-2013 17:45:00 |

| | | | | |
|------------|--|---|-------------|------------------------|
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Ai sim, aí acho que é um corolário que já temos vindo a falar. Atendendo à natureza da organização e à forma que nos temos vindo a organizar, e portanto e acho que globalmente temos conseguido responder àquilo que nos é pedido, volto a dizer sempre com possibilidades de melhorarmos e fazermos sempre mais e melhor (...) a equipa foi construída praticamente toda de raiz, teve a vantagem que fomos nós que construímos e selecionamos a equipa mas também ser uma equipa nova como se diz no futebol obriga a algum entrosamento da equipa para começar a jogar isso demorou sempre algum tempo, mas acho que é uma equipa que acho que funciona bem e que se conseguiu criar aqui um espírito de equipa dentro de uma casa com esta dimensão, em cada um sabe quais são as funções que globalmente tem a fazer e em que é que está mais focado, mas sempre em prejuízo em função de outras necessidades ter que responder e ter que vir dar uma ajuda em função das várias solicitações, muitas delas que nós não controlamos (...). E isto também só com uma equipa com esta cultura é que permitia dar esta resposta ágil e relativamente rápida em função das mudanças que temos vindo a sofrer enfim são normais, em particular num período mais conturbado que tem sido este nos últimos anos (...). | joana.brito | 04-07-2013 17:44:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Falta de fluidez na Comunicação topo/base | Eu acho que a cultura entre as pessoas, todos nós com certeza que teremos, nós não nos amamos não é, mas acho que nos relacionamos todos muito bem uns com os outros, pronto acho que pode haver tensões mas de uma maneira geral, acho que convivemos cordialmente e muito bem uns com os outros e não há... Já tive em sítios igualmente pequeninos e bastante mais complicados, portanto acho que ao nível interpessoal parece-me que funciona muitíssimo bem apesar das tensões que existem e é natural que existam (...) No entanto, é curioso que numa organização tão pequena e tão preocupada com aspetos como a comunicação interna e partilha de informação, a GC, e a liderança e estas questões todas de GRH tão em voga, depois apesar de terem esse conhecimento e essa perceção e preocupação latente e permanente depois peca na execução e na implementação. (...) A questão é que essas questões são muito valorizadas pelo menos no discurso mas depois na prática não funcionam e portanto a cultura é ótima, existe uma grande informalidade até com a coordenação é verdade mas a comunicação não flui. E a comunicação não é fazer briefings, é fazer briefings mas com informação relevante e não nos tomarem por parvos (...) Que sejam claros e que confiem em nós. Tanto quanto possível, ponham as cartas em cima da mesa com as devidas reservas para nós podermos executar bem o nosso trabalho (...). | joana.brito | 05-07-2013 15:28:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Falta de reflexão informal | Mais ou menos, tem bastantes formais. E vulgar existir os encontros internos, os briefings mensais, existir uma série de plataformas, arquivo partilhado, site de eventos (...) a única coisa que eu acho que falha é uma reflexão mais informal o resto eu acho que existe. | joana.brito | 05-07-2013 15:26:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Só se partilha o que se sabe que existe. A informação só existe, para todos os efeitos, quando é divulgada. Antes não é informação sequer, quer dizer, teoricamente será. Portanto, acho que há um auto-responsabilização também... | joana.brito | 04-07-2013 17:29:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas | Portanto, em termos de cultura organizacional, eu acho que sim, que se deve melhorar alguns aspetos, mas esta cultura organizacional também é o espelho da equipa e é o espelho, também sobretudo, de quem lidera a equipa nos vários níveis hierárquicos e portanto eu acho que temos aquilo que merecemos. Agora, pode ser melhorada e deve ser melhorada sim. | joana.brito | 04-07-2013 17:27:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas | Eu acho que em termos de traços culturais gerais entendendo aqui os valores dominantes e a forma de relacionamento entre as pessoas, eu acho que Observatório tem condições para ter boas práticas de partilha de informação e conhecimento mas como lhe digo acho que isso não é suficiente. | joana.brito | 04-07-2013 17:26:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Falta de fluidez na Comunicação topo/base | Eu receio que tenha mais a ver com uma questão de cultura de alguma reserva na informação. Porque eu entendo que há aqui situações de grande sensibilidade e que de facto é necessário algum sigilo e alguma portanto todos nós compreendemos. Por um lado, todos nós aqui temos que estar sujeitos a essa regra. Por outro lado, mesmo assim, mesmo partindo desse pressuposto, até admitia que houvesse informação que ficasse até por uma questão estratégica da coordenação que achasse para gerir este grupo era preferível não divulgar determinada informação Admito mas mesmo admitindo todos esses fatores, eu acho que se extravasava muito essa componente de reserva, eu acho que vai muito para além do que poderia ser uma questão de obrigatoriedade de sigilo, uma questão de estratégia para funcionar melhor, acho que extravasa, acho que de facto mesmo garantindo todos esses pontos, acho que poderia haver mais partilha (...) porque depois encontrámo-nos ali com o Paulo fio ali, nós lançamos um tema e ele partilhou ali uma série de informação que para nós é relevante mas que não diz no briefing, porque foi por acaso. Eu acho que informação, que não pode ser por acaso, não pode ser porque veio ao acaso ali e informação que nós temos acesso normalmente é assim, por acaso. A partir de determinada altura, começou a haver um calendário de eventos que é muito interessante, foi de facto uma alteração muito significativa aqui, porque nós nem sabíamos onde é que a coordenação ia a partir do momento em que passou a ver (...) pelo menos permite-nos saber que pode ter vindo e tomarmos nos a iniciativa de criar aquele acaso. Mas sem saber isso, nós nem sequer sabemos onde estão como é que nós poderemos ser proactivos e ir à procura de informação? Não vamos todos os dias olha há alguma inf relevante? Não podemos. Mas o calendário de eventos criou essa oportunidade. | joana.brito | 05-07-2013 15:29:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | A minha opinião é que existe uma cultura organizacional onde as pessoas aderem facilmente se for para ser melhor, se for para entreter é para esquecer. | joana.brito | 04-07-2013 17:22:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Não resposta | | joana.brito | 04-07-2013 17:15:00 |
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Excessiva informalidade na partilha de inf. na esfera organizac | É uma cultura muito simpática mas nalgumas coisas deveria ser mais austera talvez, ou mais burocrática se quisermos chamar. E muito simpática mas as vezes é demasiado aberta. Claro que o saldo é mais que positivo e não trocava esta cultura por outra. | joana.brito | 24-07-2013 15:31:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Sim, olhe eu há uma coisa que eu acho que é evidente. A Cultura é feita pelas pessoas e designam anete acho que é importante quem dirige (...) acho que ele, Paulo, é muito preocupado com estas questões, ou seja, da partilha e de o tentar que exista esta cultura de acesso ao máximo de informação possível por parte de toda a gente (...) | joana.brito | 04-07-2013 17:11:00 |

| | | | | |
|-----------|--|---|-------------|------------------------|
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Falta de visão de conjunto | Ah, eu acho que tem algumas falhas que não são detestadas por estarmos num espaço pequeno, grande mas acolhedor diria assim, e o sermos poucos. Mas, podem em certos momentos, parecer-me a mim, que perturba o facto de nós não sabermos muitas vezes quem é que tratar de um assunto ou de outro. Corremos o risco, por exemplo (...) porquê? muitas vezes eu tenho dificuldade em perceber até onde é que cada um de nós deve ir num determinado objetivo. Portanto, acho que não há tantas falhas porque nós estamos por perto e conseguimos não diria falar de um corredor para o outro, mas chegar à outra sala e dizer quem é que devo perguntar se é isto e na altura tenho a informação. | joana.brito | 05-07-2013 15:24:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Cultura, eu acho que é positiva. Acho que é saudável, há sempre problemas como existem em todo o lado. Há pessoas com que a pessoa tem mais simpatia ou mais afinidade, mas isso é normal é mesmo assim. Mas no global, é positivo e sim adequada, eu acho que sim. | joana.brito | 04-07-2013 17:02:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Acho que para uma organização, sentimos um ponto em comum. | joana.brito | 04-07-2013 17:39:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | A cultura mantém-se sem qualquer tipo de problemas (...) e as pessoas conhecessem muito bem e acho que sempre houve e continua a haver um grande respeito pelo espaço de cada um e isso aí sempre foi muito importante (...) sempre houve um grande respeito pelo espaço de cada um quer dizer nunca houve grandes invasões e a coordenação acho que fomentou isso muito bem e geriu isso muito bem, nesse aspeto. | joana.brito | 04-07-2013 17:38:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Eu acho que o nosso núcleo funciona bem, funciona muito bem. Agora eu também acho que às vezes à ideia de que a partilha é bom e é necessária e imprescindível. Haa eu quando trabalhei num outro sítio em que eram 150 pessoas eu não queria saber o que é que os outros faziam, quer dizer, nem podia. Tinha uma ideia das várias unidades do contributo para o funcionamento do todo. Mas não preciso de saber quotidianamente o que é que as pessoas estão a desenvolver. Aqui acho que também é um bocadinho o mesmo, temos a vantagem de sermos menos, podemos partilhar mais mas porque somos menos, senão não seria possível. | joana.brito | 04-07-2013 17:37:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, mas existem algumas falhas\Excessiva informalidade na partilha de inf. na esfera organizac | A cultura organizacional sim. A informação que circula a título informal acaba por ser mais, não digo relevante, mas muitas vezes maior substância do que aquela que circula a título formal. Eu estou a falar em termos o que estás a fazer, o que eu estás a trabalhar (...) mas isso muitas vezes também porque acabamos por não ter tempo para andar a explorar o que vai saindo (...) e nós nem olhamos para aquilo porque acabamos por estar tão concentrados no que estamos a fazer, o tempo acaba por não sobrar muito para andar a ver o que os colegas fizeram ou qual foi o resultado dos trabalhos que andam a ser desenvolvidos. | joana.brito | 05-07-2013 15:31:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Sim, é cíclico tem oscilações decorrente de determinadas pessoas com mais iniciativa do que outras, mas em geral é um bom ambiente onde as pessoas tem respeito muito grande umas pelas outras e vive-se bem apesar de haver temas ou constrangimentos pessoais... mas isso há em todo o lado. | joana.brito | 04-07-2013 17:35:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Esse é sempre bom, esse apesar de tudo é sempre porreiro, é o que vale. Às vezes sabe que há ali qualquer coisa, mas depois quando se juntam está tudo sempre tudo bem. | joana.brito | 04-07-2013 17:02:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\Cultura Organizacional a adequada para partilha de inf?\Sim\Sim, a cultura é positiva/intercâmbio grande | Sim, eu acho que sim acho que há aqui um intercâmbio grande entre as pessoas. | joana.brito | 04-07-2013 16:24:00 |

Grelha de Análise nº7 Relação com a chefia intermédia e topo

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|------------|--|--|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Não se aplica | | joana.brito | 02-07-2013 22:16:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Não se aplica | | joana.brito | 02-07-2013 22:15:00 |
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Não se aplica | | joana.brito | 02-07-2013 22:13:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Demasiada Informalidade | Apesar de haver muita informalidade, a comunicação sobre a atividade geral e sobretudo sobre as orientações estratégicas nem sempre fluem, muitas vezes sabemos mais por elementos externos. Às vezes, as coisas são ditas pela metade, em parece que em códigos, nós é que puxamos, como há coisas que nós sabemos por fora, há forçamos uma clarificação porque ela não é dada espontaneamente e devia ser, pronto. | joana.brito | 02-07-2013 22:01:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Com as chefias, eu tenho uma relação bastante informal com o Paulo Areosa Feio e agora com o núcleo intermédio de avaliação, com Ricardo Pais Mamede também tenho uma relação descontraída. | joana.brito | 02-07-2013 21:58:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Não contacto frequente com a chefia | Ausência de Relação “às vezes não temos contacto com quem nos chefia”/ Informal e Descontraída. | joana.brito | 02-07-2013 22:08:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Eu como já a pouco também acabei por referir, sou mais formal no relacionamento com as chefias, acho que não se deve quebrar este formalismo. Mas depende também da pessoa. Nós temos um coordenador que é extremamente informal, temos um coordenador adjunto que é mais formal do que o outro, temos um chefe de núcleo que é um misto mas que é uma pessoa relativamente fechada e com algum distanciamento relativamente aos seus colaboradores. Portanto, é um pouco variada. Mas mais marcada pelo formalismo sim no relacionamento. | joana.brito | 02-07-2013 22:08:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia | Sim, é muito semelhante de resto à que tenho com as outras pessoas. | joana.brito | 02-07-2013 |

| | | | | |
|-----------|--|--|-------------|------------------------|
| | Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | | | 22:07:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Quer dizer, acho que em relação à chefia direta acho que assume ambos os caracteres. Não deixa de ser descontraído e informal quando deve ser mas também não deixa de ser formal e institucional quando a situação o obriga. | joana.brito | 02-07-2013 22:04:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Com a chefia direta, é uma relação altamente formal, ele talvez seja a exceção à regra no observatório, o que não é necessariamente mau, tem a ver com a personalidade (...) mas na qualidade de chefia direta é uma pessoa que é formal mas tem a porta aberta, em que ele ouve (...) Eu tenho uma relação mais próxima com o Joaquim. E portanto, é excelente é muito menos formal que o Ricardo, que diz umas piadas e tal que tem sempre a porta aberta, aliás isso é a cultura aqui da organização, as chefias têm sempre a porta aberta. Obviamente, tenho muito maior proximidade com o Joaquim porque é com ele que resolvo muitas coisas. O Paulo, o coordenador, também uma pessoa que tem sempre a porta aberta, conversa connosco vai para os copos connosco, é bastante informal classificaria eu, em alguns casos, excessivamente é bastante informal connosco o que por vezes pode ser mal interpretado e pode dar azo a abusos. Classificando, eu acho que é uma coordenação com um estilo informal, com a nota de rodapé do Duarte (é o menos informal dos três), com a porta aberta, a chefia direta com a porta aberta (...). | joana.brito | 02-07-2013 22:02:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Descontraída /formal | joana.brito | 02-07-2013 21:57:00 |
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Com o coordenador é muito próxima porque trabalho com o mesmo desde o início do Observatório do QCAIII portanto já há mais de 10 anos e portanto é natural que tenha alguma proximidade, mas a relação é sempre com todos, é uma relação muito informal, muito simpática portanto temos um ambiente nesse sentido diferente pelo menos dos outros que já experimentei. É muito diferente para melhor. | joana.brito | 02-07-2013 21:57:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Sinto o mesmo (...) sinto a mesma coisa, ou seja, não nos tratamos todos por tu e por grandes amigos mas o suficiente para estarmos à vontade, conversarmos, ou seja, não faço alguma distinção entre o facto de ser coordenação ou de ser os restantes elementos. | joana.brito | 02-07-2013 21:56:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Diria informal mas institucional este é um princípio com que eu acho que devemos estar, foi assim que aprendi há 24 anos e eu acho que funciona (...). | joana.brito | 02-07-2013 21:51:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | É informal. | joana.brito | 02-07-2013 21:50:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Perfeitamente informal, sim sim sim muito descontraída, aliás a Joana já deve ter visto, as portas estão sempre abertas, a pessoas entram, saem dos gabinetes, não há aquela coisa de bater a porta, posso entrar estou a interromper alguma coisa. Não, a gente pergunta, é boa altura? Não, então já cá volto pronto. Embora haja o respeito pela hierarquia, claro que tem que haver não é, a hierarquia é a voz de comando mas de qualquer modo as coisas funcionam, aliás também somos muito pouquinhos portanto, as pessoas tão aqui muito juntinhas portanto só assim é que as coisas podiam ser. | joana.brito | 02-07-2013 22:13:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Em relação à chefia direta neste momento, uma relação ótima, a relação com a anterior chefia também era relativamente boa, mas com a Margarida é uma relação ótima, perfeitamente informal, de grande apoio da parte dela. E com a coordenação, também está sempre de porta aberta e disponível para qualquer coisa que seja necessária, portanto também é uma relação muito boa. | joana.brito | 02-07-2013 22:12:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Demasiada Informalidade | Sim, a esse nível em relação à chefia direta também temos uma abertura sempre para expor as nossas questões assim como com a coordenação. O facto de também de o ambiente não ser muito formal às vezes penso que não facilita o circuito porque a coordenação é capaz de me pedir qualquer coisa diretamente, sem passar pela chefia intermédia, e às vezes perde-se sinergias porque ou o colega já fez, ou está a fazer, ou a pessoa está muito subcarregada e o colega não estaria tanto e poderia ser ele a dar resposta, portanto, às vezes isto da informalidade criam assim uma certa..., às vezes, um carácter menos claro daquilo que nos é pedido e das respostas que poderíamos dar. Mas é um modo de funcionamento. | joana.brito | 02-07-2013 22:11:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Mais institucional ao nível da coordenação eventualmente, mas ainda assim, comparativamente por outros sítios que já passei, com alguma informalidade e proximidade, um relacionamento de porta aberta, como se costuma dizer. Relativamente à chefia direta: "a relação não é tanto uma relação de chefia é mais como uma relação de colega. Sabemos que a hierarquia está ali, sabemos que a tomada de decisão está ali mas existe um fluxo muito bom de informação, é quase tu cá, tu lá. | joana.brito | 02-07-2013 22:10:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Misto- Informal/Institucional | Em relação à minha chefia direta, é informal, em relação à minha coordenação superior é mais formal, sim. | joana.brito | 02-07-2013 22:09:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação\Descontraído/Informal | Também a mesma coisa, há um bom relacionamento, uma proximidade muito grande. Não distâncias...um bom relacionamento com todos. | joana.brito | 02-07-2013 21:49:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\Ambiente Organizacional\Relação com a Chefia Direta e Coordenação/Formal/Cerimonial | É um bocadinho mais formal, chefe é chefe. | joana.brito | 02-07-2013 21:48:00 |

Grelha de Análise nº8 Hipótese de Implementação da Intranet no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|------------|---|---|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | O que eu diria tudo o que cumpra estas duas finalidades é muito bem-vindo. Primeiro, a simplificação de processos, isto é, que as pessoas percam o menor tempo possível com aquilo que são requisitos, obrigações que recorrem do seu estatuto profissional mas que para a maior parte das pessoas é apenas um proforma. Portanto, tudo o que permitir ganhos de eficiência num coletivo onde o tempo vale muito é muitíssimo bem-vindo. Tudo o que facilite o acesso a informação é igualmente muitíssimo relevante (...), isto é, o conjunto de equipa saber o que se está a passar dentro do Observatório e daquilo que é a nossa área de negócio, digamos assim. (...) Mas saber exatamente onde está e quando for necessário onde é que pode procurar. Tudo o que contribuir para estas duas finalidades é muitíssimo bem-vindo. | joana.brito | 02-07-2013 17:19:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | Isso tem que vem em concreto qual é a proposta e qual é a solução. Voltamos à questão: o ponto fundamental é contribuir para uma estruturação da informação sem sobrecarga de trabalho é ideal. Conseguimos fazer isso ou aproximarmos disso ótimo. A GC é um input e portanto, do ponto de vista das tarefas do dia-a-dia, tem que ser algo relativamente fácil para as pessoas porque há outras questões fundamentais, portanto, desse ponto de vista ou se encontra esse equilíbrio ou então em abstrato não consigo responder. | joana.brito | 02-07-2013 17:19:00 |
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Sim, acho já fomos discutindo internamente algumas vezes (...) portanto, é útil depois haver um momento em que as coisas tornem e isso também torna as coisas mais facilmente mobilizáveis fiquem mais integradas numa única solução, e portanto há vantagens, julgo eu, em haver uma coisa dessa natureza. | joana.brito | 02-07-2013 17:41:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Eu acho que, bem eu sou defensora. | joana.brito | 02-07-2013 17:14:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Eu acho que qualquer coisa que juntasse as práticas numa única visão, até para as pessoas perceberem que tudo faz parte no mesmo processo gestão do conhecimento que juntasse tudo, acho que era benéfico. Desde que não acrescentasse mais trabalho de back office, se introduz muitas necessidades de “perdas de tempo”, não me parece que seja benéfico, senão trouxesse acrescentos de perdas de tempo, se fosse juntar ferramentas e perceber então temos estas todas então falta nos esta e acrescentar uma porque era evidente que então naquele quadro faltava alguma ferramenta para não sei o quê, aí eu acho que era benéfico. | joana.brito | 02-07-2013 17:14:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Não traria nada de novo | Não trazia nada de novo... Pela menos da forma como eu conheço uma intranet. | joana.brito | 02-07-2013 17:16:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Eu normalmente faço a correspondência entre intranet e empresas de grande dimensão (...) não sei se isto é ou não correto. Não tenho assim uma opinião formada.. Eu acho que nós temos já imensos recursos internos isolados que poderiam ser agregados numa intranet.. No fundo é criar uma plataforma única não é? Sim, acho que sim. E aí uma das questões é que nós recebemos tudo por mail não é? Os Eventos, Assiduidade tens um link específico para isso, Newsletters. Se calhar era mais interessante teres uma plataforma única de disponibilidade desta informação não é? tens um código de acesso, sem acho que... | joana.brito | 02-07-2013 17:16:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | A minha postura perante essas coisas é sempre a mesma, isto é, isso são ferramentas portanto eu não julgo as ferramentas pela sua existência, julgo-a pela sua utilidade. Se é uma coisa que não ocupa imensos recursos a desenvolver e cuja implementação traz benefícios incontestáveis ao dia-a-dia das pessoas e da organização, acho muito bem naturalmente. Se é uma coisa que serve para nós gastarmos imenso tempo a partir pedra para conseguir uma solução e depois a solução as pessoas não se revêm naquilo, eu acho que há coisas assim básicas como lhe dizia que poderiam ser assim muito úteis do estilo de as pessoas quando ligam o computador a primeira coisa que aparece é uma espécie de intranet que está a ser permanentemente utilizada e as pessoas têm informação sobre o que de relevante está a acontecer para o Observatório e que o calendário não fosse uma coisa que as pessoas recebessem por email (...) e que as pessoas fossem quase forçadas a habituarem-se aquilo, a consultar, a ver, a escrever e tal (...) O ter um site, uma intranet onde eu através do mesmo ambiente acedo a todos os ficheiros e tal... Acho que se houver uma pasta de rede bem organizada nós não precisamos disso. | joana.brito | 02-07-2013 17:15:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | Quer dizer, só faz sentido de facto se tiver alguma mais valia, se for só a soma do que temos não.. | joana.brito | 02-07-2013 17:15:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Acho que sim. | joana.brito | 02-07-2013 17:15:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Esta situação já estava no planeamento das actividades dos colegas da informática – Benéfico | joana.brito | 02-07-2013 17:13:00 |
| \ADGH4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Eu acho que fazia todo o sentido. Congregar tudo.. Sim, isso faz todo o sentido. Eu acho que era um elemento facilitador, portanto isso era... | joana.brito | 02-07-2013 17:13:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | No fundo quase como criar um site interno. Pois quer dizer eu nesse sentido, tudo o que contribua para melhorar e facilitar ao utilizador o acesso à informação acho que é positivo. No fundo, ter um site interno para os núcleos se servirem de toda a informação disponível. (...) Acho que uma intranet pode ter uma utilidade enquanto aglutinador de tudo. Agora senão ficar tudo baralhado. Mais do que importante o conceito em si, e depois o funcionamento, é aquilo tornar-se uma ferramenta útil | joana.brito | 02-07-2013 17:12:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | É pertinente e está em curso. Já estive na nossa Lista de tarefas. | joana.brito | 02-07-2013 16:46:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Nós temos isso. Aí tinha que se ter um layout. Sim, isso nós podemos integrar. Nós estamos a dar um layout novo para integrar essas aplicações. Isso seria mais a forma como acedemos aos conteúdos. Ok, isso sim é positivo. | joana.brito | 02-07-2013 16:46:00 |

| | | | | |
|-----------|---|--|-------------|------------------------|
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Nem sei muito bem, a intranet é uma rede interna não é? Os informáticos vejam, mas sim é capaz de ser útil. Nunca estive em serviços com intranet não sei muito bem, mas sim acredito que seja útil. | joana.brito | 02-07-2013 17:18:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Sim isso não...quer dizer a assiduidade geralmente utilizo uma vez por mês, para mim resolve-me o problema a maior parte das vezes resolve-me o problema. Se puder ter tudo junto ali, creio que a questão da newsletters acho que pode ser interessante, porque como recebemos aquilo por e-mail, ela deve estar nalgum sítio (...) Acho que pode ser útil essa concentração num portal, num sítio de acesso que permita aceder às várias funcionalidades isso acho que pode ser útil. Em vez de estar a aceder individualmente a cada uma das coisas... | joana.brito | 02-07-2013 17:18:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Sim, acho que uma arrumação é sempre útil. Quanto mais organização houver, mais acessível está a informação era também não estou assim a ver que outros conteúdos. Talvez, e eu sei que entrando no meu computador posso consultar essas plataformas. Mas sim uma maior arrumação talvez. Talvez fosse útil, sim. | joana.brito | 02-07-2013 17:18:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | Respondo com uma questão? Será que isso se justifica para uma organização tão pequena? Não sei.. não faço ideia, não tenho uma resposta para isso. Ahh se posso dizer com alguma segurança que sinto necessidade de uma reorganização das pastas de trabalho, sinto. Já não sei dizer se, para uma organização da nossa dimensão, em que as pessoas até circulam, são faladas, nós trocamos ideias, em que pegamos no telefone e temos a resposta em 5 segundos(...) não sei a questão da intranet traria um valor acrescentado muito grande. Entropias, eventualmente, não traria, eventualmente o que podia acontecer era estar a sobrepor a coisas que já existem, esta a duplicar funcionalidades, poderia também, eventualmente, gerar confusão no início, aquelas dúvidas, acontece sempre quando há mudanças. Mas ahh, nós somos 25 pessoas, não sei até que ponto isso se justifica. Pode se justificar-se plenamente, dependente da forma como as coisas forem organizadas e como forem dinamizadas. (...) A última experiência que eu me lembro de ter tido estávamos a falar de uma entidade com mais de 200 pessoas. Tem os seus pontos positivos, não sei se justificaria aqui no nosso caso, mas isso deixo para quem tem melhor opinião e mais ?? | joana.brito | 02-07-2013 17:17:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Acho útil, quer dizer se fosse uma ferramenta se conseguisse agregar tudo sim. Se bem que as coisas estão muito individualizadas já por si. A meu ver, tudo o que seja agregador tem uma mais-valia muito grande porque não nos dispersa. Acho que faz todo o sentido. | joana.brito | 02-07-2013 17:16:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Só faz sentido se for útil para o Observatório | Se for para melhorar o funcionamento do Observatório, acho que sim, acho muito bem. | joana.brito | 02-07-2013 16:45:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\TIC\Hipótese de implementação da Intranet no Observatório\Benéfico/Positivo | Ahh, eu não acharia mau porque eu já trabalhei num sistema que era assim. As pessoas através da Intranet iam buscar os números de officia, iam pesquisar, não tinham acesso a toda a informação, só a alguma parte nomeadamente para onde foi o officio e foi enviado por quem e qual era o assunto. Mas tinha alguma informação pertinente para todos nós. | joana.brito | 02-07-2013 16:45:00 |

Grelha de Análise nº9 Mais-valias da Intranet no Observatório do QREN

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|-----------|---|---|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Maior rentabilidade de tempo | joana.brito | 02-07-2013 19:31:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior organização lógica da informação | Eu acho que a questão fundamental é ter acesso à informação o mais estruturada possível com o menor custo possível. Se conseguirmos isso, então damos o passo adiante (...). | joana.brito | 02-07-2013 19:31:00 |
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Alguma vantagem do ponto de vista do tempo porque se tiver tudo num único sítio, não ando a saltar de um lado para o outro a procurar informação (...). Se tiver tudo agregado integrado há uma relação de custo-benefício de tempo, sobretudo ganho de tempo (...). | joana.brito | 02-07-2013 19:31:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Sistematização das ferramentas e GC mais adequada | e a segunda teria a ver com uma a sistematização das ferramentas e com uma gestão do conhecimento mais adequada, pelo menos teríamos mais um canal (não era mais um para causar mais entropia) que facilitasse essa sistematização da gestão do conhecimento, aglomerando todas as ferramentas que existem numa só. E assim as pessoas sabiam, às vezes escapa-lhes que por exemplo existe o clipping. Só que se calhar fossem à intranet para ver a assiduidade, se calhar encontravam mais vezes o clipping, e lembravam se que afinal têm ali uma fonte de informação, ou a Biblioteca, ou sei lá, o Calendário de Eventos e de Atividades (podiam não ser só as do Observatório mas Formações, coisas que existem lá fora). Portanto, acho que era a ferramenta aglomeradora da gestão do conhecimento. | joana.brito | 02-07-2013 19:24:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Acho que há uma que é óbvia, que é a poupança de tempo. Porque a pessoa tem ali um sítio e escusa de andar à procura. Eu sei que, por exemplo, com alguma regularidade perguntam aos nossos colegas da informática "ai qual é o link da assiduidade"(...) Portanto, de facto a coisa não está tao sistematizada assim para as pessoas. Estas Têm que pegar no telefone, perguntar, eles enviam o link. Outra coisa era haver uma intranet e acabou. Portanto acho que isso é uma mais-valia óbvia, | joana.brito | 02-07-2013 19:23:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior sentido estratégico ao trabalho da equipa | O mesmo para todos, dá mais sentido estratégico ao trabalho de todos. | joana.brito | 02-07-2013 19:23:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Não resposta | NR | joana.brito | 02-07-2013 19:27:00 |

| | | | | |
|------------|---|--|-------------|------------------------|
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior organização lógica da informação | Aquilo que eu acho que poderia ser importante a intranet era permitir que todos tivessem o mesmo nível de informação. Por exemplo, eu sei agora que o Paulo esteve em Dublin, mas se calhar os meus colegas de acompanhamento se calhar não sabiam que o mesmo esteve em Dublin. Há situações em que, por exemplo, recibes um mail do Duarte a enviar, A posteriori, uma apresentação que alguém foi fazer e tu não sabias, acho que seria interessante saberes. Eu acho que tu consegues ter, por esta via, um maior envolvimento das pessoas, tu consegues envolver as pessoas na equipas e acho que consegues motivar as pessoas. A mim, eu acho que motiva muito mais haver esta transparência e partilha de informação, salvaguardando os casos em que não deve haver, motiva muito mais um colaborador sentir se envolvido por estas vias do que receber um email a agradecer. | joana.brito | 02-07-2013 19:27:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Talvez a questão da rentabilidade de tempo... | joana.brito | 02-07-2013 19:26:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior sentido estratégico ao trabalho da equipa | Não, é mais do que tempo, é o ter uma noção mais clara do que é que se anda a passar, o que é que cada um anda a fazer. | joana.brito | 02-07-2013 19:26:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Não resposta | NR | joana.brito | 02-07-2013 19:25:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior organização lógica da informação | Melhor organização, bom na questão da GC. | joana.brito | 02-07-2013 19:24:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior independência e autonomia | Autonomia | joana.brito | 02-07-2013 19:21:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior organização lógica da informação | maior organização lógica da informação tomando-a utilizável por todos | joana.brito | 02-07-2013 19:21:00 |
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | maior rentabilidade de tempo, | joana.brito | 02-07-2013 19:21:00 |
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Podia eventualmente poupar-me em algum tempo em muitas e muitas circunstâncias. Além do mais, uma vez mais é um histórico que existe em formato papel, mas que se calhar era importante que existisse de outra forma, aí ficava acessível também a todos. E acontece com alguma frequência, algum dos colegas que quer fazer uma carta assim, lembram-se de um exemplo ou alguém falou “mas fizemos uma vez para ali” está ali pronto. Aliás para mim aplica-se exatamente a mesma coisa socorro me disso para as comunicações, não se inventa praticamente nada. Em termos de tempo, pode ser muito vantajoso. | joana.brito | 02-07-2013 19:21:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Facilitador da parte operacional (consulta/acesso+ rápido à inf | Pode de facto acrescentar valor se se traduzir num valor acrescentado em termos de utilidade e em termos de tempo | joana.brito | 02-07-2013 19:16:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Facilitador da parte operacional (consulta/acesso+ rápido à inf | Este “escaparate de atalhos”. | joana.brito | 02-07-2013 19:15:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Mair Rentabilidade de Tempo | joana.brito | 02-07-2013 19:13:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Facilitador da parte operacional (consulta/acesso+ rápido à inf | Facilita mais a parte operacional | joana.brito | 02-07-2013 19:29:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Facilitador da parte operacional (consulta/acesso+ rápido à inf | Eu acho que a mais-valia era o facto de se eu aceder mais facilmente acederia a outra coisa que me chama atenção lembrar-me, ainda bem que vim aqui porque vou ver isto que era para ver há imenso tempo e se tiver num atalho no desktop ou noutro sítio qualquer ou que nem sequer tenha o atalho, não vou lá. E portanto, é o facto de estar concentrado num ponto único, várias funcionalidades que podem ser úteis e portanto nós lembramos de ir ver qualquer coisa, mas depois ou naquele momento não podemos e nunca mais nos lembramos. Assim se tivermos um sítio onde tenhamos o hábito de ir, é mais fácil de aceder e de nos lembrarmos daquilo que entretanto nos esquecemos. | joana.brito | 02-07-2013 19:30:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Facilitador da parte operacional (consulta/acesso+ rápido à inf | Pode facilitar a consulta, pode facilitar o acesso e fazer com que a pessoa vá ver, não é?Eu, por exemplo, todas as newsletters que a Emília tem recolhido e tem mandado tenho tudo guardadinho mas não tenho tido tempo para ir ver, assim se tiver tudo num sítio que não sou eu a guardar mas quem faz a gestão dessa informação, até por temas ou assim, pode ser uma mais-valia. Dar utilidade aquilo que é importante. | joana.brito | 02-07-2013 19:28:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Sim, traria uma mais-valia , maior rentabilidade de tempo. | joana.brito | 02-07-2013 19:27:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Em termos de tarefas, poderia ser um acesso mais rápido à informação mas como nem toda a informação que produz advém deste tipo de fonte mas sim da rede e de outras coisas, é relativo. Mas uma parte iria sem dúvida beneficiar.. Maior Rentabilidade de Tempo. | joana.brito | 02-07-2013 19:27:00 |

| | | | | |
|-------|--|--|-------------|------------------------|
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior organização lógica da informação | Hum.. As minhas tarefas são assim um bocadinho básicos. Em relação às viagens e fundo maneiro se calhar era importante que estivesse tudo registado. | joana.brito | 02-07-2013 19:13:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\TIC\Mais-Valia da Intranet para execução da atividade profissional\Maior rentabilidade de tempo | Maior rentabilidade de tempo, sim, Eventualmente, mais rapidez se calhar. | joana.brito | 02-07-2013 19:13:00 |

Grelha de Análise nº10 Papel da Intranet na Gestão dos Relacionamentos Internos

| Documento | Código | Segmento | Autor | Data de Criação |
|------------|---|---|-------------|------------------------|
| CORH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Não vejo grande utilidade numa organização como esta e com a sua dimensão. Acho que o chat funciona ali na ala do café ou o fórum é ali na sala do café. | joana.brito | 02-07-2013 19:55:00 |
| CORH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Não vejo com, mas estou aberto a sugestões. | joana.brito | 02-07-2013 19:55:00 |
| CORH3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Eu diria quer dizer, isso com uma casa com esta dimensão não é um elemento fundamental (...). Estamos todos no mesmo espaço, as pessoas cruzam-se, falam, bebem café todos os dias de manhã (...) eu diria que talvez a coisa funciona muito mais numa ótica informal (...). | joana.brito | 02-07-2013 19:55:00 |
| SECTECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Pois podia ser interventivo, e acho que sim. Mesmo no fórum que as pessoas podem colocar alguma questão e outro dá uma achega, e tal. Pronto era ali uma maneira de todos intervirem naquela matéria. Sim sim, rapidamente. Pois exatamente, às vezes uma dúvida do trabalho que surge, a pessoa não sabe a quem se há de dirigir, quem saberá isto melhor não é? Põe ali a questão e quem está mais dentro do assunto pode responder logo e imediatamente todos ficam também a saber, quer para trabalhos futuros pode ser útil, não é, a pessoa nunca sabe. | joana.brito | 02-07-2013 19:54:00 |
| TECMH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Não sei, não tenho nenhuma ideia quanto a isso, muito sinceramente. | joana.brito | 02-07-2013 19:54:00 |
| TECMF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Não sei, só vendo. Por exemplo, eu não sou pessoa de comunicar assim através de fóruns. Se calhar, poderia haver surpresas, é sempre uma forma de suscitar a comunicação e o diálogo. Quem quiser utiliza, quem não quiser não utiliza não é? Mas pode ser interessante. | joana.brito | 02-07-2013 19:53:00 |
| TECMH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | A tal questão do fórum parece-me boa ideia. Alguém que fosse lá abrir um tópico e depois fluísse comentários sobre isso... | joana.brito | 02-07-2013 19:51:00 |
| TECMF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Sabe que isso é uma pergunta difícil no sentido em que nós nunca sabemos como é que a sociedade se comporta. Nós temos estudos! Fazer previsões sobre o comportamento das pessoas é difícil, eu diria que, à partida, tal como eu me sentiria mais receptiva, toda a gente se sentiria mais receptiva, daí a mudar a forma de relacionamento interno posso dar um salto e dizer que sim, mas isto também é muito pouco estatístico, é muito boa vontade, depende muito. Acho que aí é muito subjetivo. | joana.brito | 02-07-2013 19:48:00 |
| TECEAF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Mero Espectador | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| TECEAF4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Acho que é um mediador. Acho que depois haverá pessoas que se revêm mais nesta plataforma do que outras. Mas acho que é um mediador de relacionamentos e partilha de informação. Não digo que é direto porque eu acho que haverá sempre pessoas menos receptivas a este tipo de plataformas. | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| SECTECEAH1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Não sei, não sei. Quer dizer, nesta lógica de blog dependeria muito do envolvimento das pessoas, não sei acho que isto é uma cultura que se tinha de criar, de desenvolver, não sei como é que as diferentes pessoas iriam reagir a isto. | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| TECEAF5 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Pois eu aí tenho dificuldade, eu própria não conheço muitas das potencialidades da intranet. De facto, não estou a ver. | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| TECEAF6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Acho que não vai ter papel nenhum. | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| ADCF1 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Nesta questão, não sei. Se calhar facilitaria a tal partilha de informação, se calhar uma plataforma através da qual as pessoas, pronto se calhar era um incentivo um estímulo a mais partilha de informação. | joana.brito | 02-07-2013 19:47:00 |
| ADCF2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Acho muito interessante, a história da organização. Tudo serve para cimentar a organização e as pessoas. Tudo o que seja para criar coisas coletivas, eu sou a favor. | joana.brito | 02-07-2013 19:46:00 |

| | | | | |
|----------|--|---|-------------|------------------------|
| ADGF3 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Penso que a INTRANET é um veículo de comunicação, uma rede de comunicação – fluxo de dados (centralização de documentos, formulários, notícias,...) - uma ferramenta cujo objetivo não é “gerir relacionamento interno” mas pode partilhar entre todos o saber de cada um per si e em colectivo. Se a criação desta ferramenta for por todos entendida como necessária à satisfação de uma necessidade organizacional/pessoal, de comunicação interna, então estamos criando um vínculo de fidelidade (participação e comprometimento), converte-se em estratégia garantindo um bom relacionamento intra-organizacional (integração, valorização e comprometimento das pessoas com os objetivos institucionais, e as práticas de “relações públicas” no contexto organizacional). | joana.brito | 02-07-2013 19:46:00 |
| ADGH4 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Sem ideia/Não sei | Pois não sei se traria alguma coisa de novo... Vamos lá ver, quando as coisas estão bem, quando as coisas funcionam ah, as coisas vão funcionando, quanto mais se mexe mais se estraga, as vezes.. umas vezes melhor, outras vezes pior. o espírito é sempre muito positivo. Aliás o facto de se mexer também faz com, de repente, passemos todos a estar novamente Atentos a uma nova realidade, não é? e se estiver feito de outra forma, e se tiver elementos que sejam necessários para o nosso dia a dia, obviamente que começamos a utilizar de outra forma. | joana.brito | 02-07-2013 19:45:00 |
| SECADGH2 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Não estou a ver a questão da Intranet alterando a questão do relacionamento interno. Ela existe qb. Acho que há mais coisas bem que mal. | joana.brito | 02-07-2013 19:43:00 |
| ADIH6 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | O fórum parece-me mal. É giro e eu também era capaz de participar (...) não me parece que seja uma coisa muito funcional aqui neste tipo de organização. Há coisas em que determinado ambiente faz muito sentido, noutras nem por isso. A informalidade permite esses tais fóruns. | joana.brito | 02-07-2013 19:37:00 |
| ADIH7 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | O mail é uma ferramenta muito variada estritamente profissional... Isso é uma questão que tem de ser colocada. Eu não vejo que isso possa trazer algum benefício. | joana.brito | 02-07-2013 19:37:00 |
| ADSF8 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mero espectador/Sem papel | Para o secretariado, não teria grande papel. | joana.brito | 02-07-2013 19:36:00 |
| ADSF9 | Fatores Endógenos GC\TIC\Papel da Intranet na gestão dos relacionamentos internos\Mediador/Facilitador | Se for possível a basto custo, sim, mais fácil é. | joana.brito | 02-07-2013 19:36:00 |